

CARLOS GIOVANI BORGES MARIN

**REDE DE EMPRESAS – FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE NO
SETOR DE VESTUÁRIO
ESTUDO DE CASO MAKENJI**

**FLORIANÓPOLIS – SC
2003**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO-SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

REDE DE EMPRESAS – FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE
VESTUÁRIO
ESTUDO DE CASO MAKENJI

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de aprovação na Disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Carlos Giovani Borges Marin

Orientador: Prof. Dr. Renato Ramos Campos

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Termos-chave: 1. Empresas - rede
 2. Terceirização de atividades
 3. Flexibilidade

Florianópolis, julho de 2003.

CARLOS GIOVANI BORGES MARIN

**REDE DE EMPRESAS – FLEXIBILIDADE E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE
VESTUÁRIO
ESTUDO DE CASO MAKENJI**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à disciplina CNM 5420,
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Ciências
Econômicas da Universidade Federal de
Santa Catarina – UFSC

Orientador: Dr. Renato Ramos
Campos

Florianópolis

2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao aluno Carlos Giovani Borges Marin na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



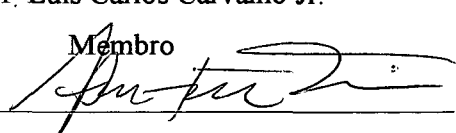
Profº Renato Ramos Campos

Presidente



Profº Luis Carlos Carvalho Jr.

Membro



Profº Nicolau Westhaupen

Jose Antonio Nicolau
Membro

Dedicatória

*Ao meu pai, Carlos Roberto Marin
por toda dedicação, empenho e
companheirismo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu amigo e mestre Renato Ramos Campos, pois sempre esteve disposto a me ajudar nos momentos mais difíceis.

Agradeço a toda família Marin na qual faço parte com muito orgulho.

Agradeço a família Casagrande e em especial minha companheira Luciane Casagrande, que esteve ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço a meu amigo Alexandre Garcia e ao pessoal da Logística em especial o amigo Giuliano Knabben pela amizade e companheirismo.

Agradeço a Deus, porque sem ele eu nem mesmo existiria.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
1. INTRODUÇÃO	
1.1 Problemática.....	01
1.2 Objetivos.....	03
1.2.1 Objetivo geral.....	03
1.2.2 Objetivos específicos.....	03
1.3 Metodologia.....	03
1.4 Estrutura do trabalho.....	04
2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE TERCEIRIZAÇÃO	
2.1 A Globalização e a Mudança na Dinâmica Competitiva.....	05
2.2 A Estrutura Organizacional em Rede.....	09
2.2.1 As Organizações em Rede.....	10
2.2.2 A tipologia das organizações em rede.....	10
2.3 A Terceirização.....	12
2.3.1 Motivações a Terceirizar.....	12
2.3.2 Restrições a Terceirizar.....	15
2.3.3 A terceirização no Mercado Nacional.....	16
2.4 A relação com fornecedores.....	17
2.5 Exemplos de empresas que adotaram o processo.....	19
2.5.1 O caso Benetton.....	20
2.6 Modelo de Análise.....	21
3 ABORDAGEM ANÁLITICA DO SETOR VESTUÁRIO/CONFECÇÕES	
3.1 Características do processo de reestruturação no setor de vestuário.....	24
3.2 O Produto e o Processo Produtivo.....	25

3.3 Padrões de concorrência e indicadores de desempenho competitivo.....	27
3.3.1 A Demanda de Vestuário.....	31
3.4. O Mercado Nacional.....	32
 4 ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MAKENJI: UM ESTUDO DE CASO	
4.1 Histórico da empresa.....	35
4.2 O Processo de Produção e comercialização.....	42
4.2.1 A Comercialização.....	44
4.3. A Concorrência e as Estratégias Competitivas da empresa.....	45
4.4. Aplicação Modelo de Análise.....	46
 5 CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA.....	58

LISTA DE FIGURAS

Tipologia de redes.....	11
Produção de vestuário.....	33
Produção por região.....	33
Organograma da Empresa.....	36
Participação por linha	36
Crescimento em vendas.....	37
Participação nas vendas por estado.....	38
Participação nas vendas por cidade.....	38
Relação lojas de rua X lojas de Shopping.....	39
Participação nas vendas por segmento.....	40
Relação de produtos desenvolvidos X Pronta entrega.....	41
Participação dos Produtos com marca própria.....	42
Redução dos custos fixos.....	53
Evolução nas Vendas.....	54
Nível de reclamações de clientes.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela de participação por segmento..... 40

RESUMO

Este trabalho analisa a formação de empresas rede, bem como a terceirização e a desverticalização como forma de estratégia competitiva para adequação no mercado globalizado, utilizando como estudo de caso o modelo organizacional da empresa Makenji.

Com o crescente avanço tecnológico as empresas dos mais variados setores estão buscando novas formas de competição via redução de custos, melhoria da qualidade do produto e flexibilidade da estrutura produtiva. Setores dos mais variados, inclusive o de vestuário/confeção vem passando por uma reestruturação do processo produtivo, utilizando a terceirização como forma de diminuir seus custos fixos e aumentar sua flexibilidade. Este processo gera a formação de estruturas empresariais denominadas redes de firmas, na qual as empresas que dela fazem parte estabelecem relações cooperativas que são coordenadas através de regras estabelecidas pela empresa mais importante do arranjo, por uma entidade externa ou através de negociação entre as empresas da estrutura citada.

A empresa Makenji utiliza a terceirização em grande parte de seu processo produtivo, focalizando seus esforços nas competências centrais, na qual podemos destacar o marketing, o departamento de compras, logística e design. As atividades terceirizadas vão desde a obtenção dos tecidos até a linha de montagem dos produtos, bem como gradeamento e distribuição das peças para a área de venda das lojas. Esta estrutura terceirizada de produção gera ganho de eficiência visto a redução de gastos com insumos a produção e a grande flexibilidade na obtenção de produtos de acordo com a moda e a tendência do mercado consumidor.

ABSTRACT

This research analyses the formation of network companies, as well as the contracting of outside services and the spreading of services as a competitive strategy in the globalised market, using as organisational model the Makenji organization.

With the technological growth, companies from various sectors are looking for new competitive ways via costs reduction, product quality and production structure flexibility improvement. Various sectors, including clothing, are passing through a new structuring of their production process, using outside services as a way of diminishing their fixed cost and increasing their flexibility. This process generates the formation of company structures named as network firms, in which the companies involved determine co-operative relations that are co-ordinated by rules created by the most important company in the group, by an outside entity or by the negotiation among the companies of the group.

The Makenji organization uses outside services in great part of its production process, focusing its efforts on central competencies, in which we can emphasise marketing, purchasing department, logistics and design. The outside services comprehend all activities from the acquisition of the cloth until the product mounting line, as well as the classifying and the distribution of the clothing to the stores' selling areas. This outside services production structure generates efficiency gains since it offers production input expenses reduction and great flexibility in the acquirement of products that are according to the tendencies and fashion patterns determined by the buyer's market.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Com a queda da taxa de rentabilidade da indústria, devido à retração drástica da demanda no início da década de 90, tornou-se necessário desenvolver novas estratégias de mercado devido ao alto grau de concorrência em todos os setores.

No Brasil, o setor varejista apresentou uma reestruturação das suas empresas em vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da década. A disputa pelo consumidor tem levado a mudanças de estratégias, ampliando a atuação de diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista.

A necessidade de produção diversificada e em pequenos volumes, conjugada com reduções de custos e objetivando atender demandas específicas de forma rápida e eficiente, levou a um novo conceito de relacionamento com fornecedores, onde estes passam a funcionar como peças essenciais ao bom desempenho das empresas, mudando o tipo de relacionamento entre contratantes e contratados, passando a existir um vínculo mais estreito interempresas, estabelecendo as chamadas parcerias, onde os contratos são de longo prazo. Com a introdução de redes de subcontratação (empresas que se reúnem em torno da empresa contratante e atuam de maneira cooperativa), as empresas apresentaram melhoria nos seus indicadores de performance.

“ (...) A empresa torna-se mais enxuta e flexível, capaz de dar respostas rápidas às mudanças no mercado. Há uma economia em custos, pois a contratante beneficia-se da integração vertical sem incorrer nos investimentos fixos em instalações e outros gastos gerais, além de aumentar a rotação de seu capital. (COSTA, 2000, p.14).”

Atividades, antes desenvolvidas dentro de uma única empresa, passam a ser repassadas a terceiros, parceiros que participam do dia-a-dia da empresa e que estão comprometidos com os resultados desta, permitindo às empresas contratantes usufruírem dos benefícios desta nova forma organizacional, cujo objetivo é o de possibilitar o atendimento de mercados cada vez mais segmentados.

É neste contexto de acirramento concorrencial mundial que as empresas brasileiras são submetidas à abertura da economia, nos anos 90. Então, a questão que passou a ser o principal problema a ser equacionado foi encontrar respostas para a maneira como as empresas brasileiras poderiam inserir-se neste mercado mundial e ter condições de competitividade, dado o cenário nada favorável da economia brasileira, subdesenvolvida e altamente dependente. As empresas brasileiras encontravam-se em condições de baixa produtividade, altos custos de produção e capacidade competitiva limitada, condições estas agravadas pela conjuntura macroeconômica presente no país, desde os anos 80.

Fazia-se então necessária a urgente ação das empresas em direção a uma reestruturação produtiva, buscando ajustar-se ao novo cenário. Entre esses ajustes, destacam-se a "desverticalização", a "terceirização" e as "mudanças organizacionais gerenciais".

Dentro deste contexto de reestruturação economia, será abordado a seguir o modelo de organização da empresa Makenji, evidenciando o setor de vestuário, com destaque para redução de custos, aumento de lucratividade, flexibilidade da produção, dentre outros.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o modelo organizacional/estrutural do Grupo Makenji, um dos líderes de mercado no segmento de vestuário na região sul do país, com ênfase no processo de produção terceirizada da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar as principais características da terceirização considerando a reestruturação da economia mundial e as especificidades no mercado de vestuário brasileiro;
2. Analisar a relação entre a empresa e seus fornecedores no processo de terceirização.

1.3 Metodologia

Podemos classificar o estudo realizado a respeito da reestruturação das organizações com base na desverticalização e terceirização como uma pesquisa do tipo “aplicada” e “descritiva”, de acordo com a utilização de dados teóricos sobre a realidade estudada e por utilizar técnicas padronizadas para coleta de dados.

Os procedimentos utilizados para atingir os objetivos propostos no trabalho decorrem da análise do comportamento organizacional da Empresa Makenji, na forma de estudos de caso. Para tanto, foi utilizado questionário para obter dados sobre terceirização do produto no

setor de vestuário e realizou-se também uma revisão da literatura sobre a desverticalização e a terceirização como nova forma organizacional frente aos novos desafios competitivos..

Quanto ao estudo de caso proposto na pesquisa, foram observados os elementos formadores do processo de terceirização e avaliados conforme o desempenho da empresa.

A análise das competências centrais e a escolha das atividades a serem terceirizadas, bem como a avaliação da relação com os fornecedores e os resultados obtidos em relação ao desempenho competitivo no setor, são elementos essenciais para a formulação de um modelo de análise á respeito da terceirização e formação de firmas rede no setor de vestuário/confecções.

1.4 Estrutura do trabalho

O capítulo II corresponde a uma revisão teórica a respeito da reestruturação no mercado mundial, analisando a globalização e evidenciando a terceirização das atividades como estratégia geradora de vantagens competitivas. O capítulo também apresenta as características da formação de firmas rede, analisando a relação com fornecedores e, sugerindo um modelo de análise para avaliação da eficácia do processo nas empresas.

A abordagem analítica no setor de vestuário/confecções é apresentada no capítulo III, onde as características do setor são dispostas primeiramente em âmbito mundial e a seguir, uma avaliação junto ao mercado nacional, evidenciando os aspectos competitivos e apresentando as principais necessidades e dificuldades ligadas ao setor.

O capítulo IV constitui-se no estudo de caso da empresa Makenji, utilizando o modelo de análise para avaliação do processo de terceirização nas atividades da empresa. Após a apresentação dos capítulos dispostos acima, o capítulo V realizará uma conclusão a respeito da pesquisa proposta.

2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE TERCEIRIZAÇÃO

2.1 A Globalização e a Mudança na Dinâmica Competitiva

São muitos os estudos que tratam do tema "globalização", porém, nota-se que não existe um consenso em torno de uma definição única para o termo, havendo diversas interpretações.

Druck (1999) diz que o importante é tentar compreender a globalização como um processo que envolve multidimensões, sintetizando uma realidade histórica que expressa, de forma mais acentuada, uma ou outra face deste momento, mas sempre se mantendo a idéia de que há uma imbricação indissolúvel entre os planos econômico, social, político e cultural. (p.15)

Para Lacerda (1998), o certo é que o que chamamos de globalização é um processo que expressa a dinâmica das transformações profundas experimentadas pelas economias capitalistas mundiais, em especial aquelas ocorridas a partir do surgimento do novo paradigma tecnológico dos anos 1980 e com a internacionalização do investimento, das estruturas de mercado, da organização da produção, das estratégias empresariais e dos serviços, entre outros. Assim, pode-se analisar a globalização do ponto de vista comercial (expansão dos fluxos de comércio, levando ao acirramento concorrencial); do ponto de vista financeiro (expansão dos fluxos financeiros internacionais, com a desregulamentação financeira, avanço da internacionalização dos serviços financeiros e a liberalização cambial); do ponto de vista produtivo (incremento dos investimentos diretos estrangeiros, estratégias das empresas transnacionais, processo de reestruturação empresarial, etc.); e do ponto de vista tecnológico (espetacular avanço das tecnologias de informação e outras inovações). No plano

político e econômico, em particular, a globalização pressupõe a adoção do ideário neoliberal - presente, em especial, na 'cartilha' do Consenso de Washington e adotada pelo Fundo Monetário Internacional, que inclui - entre outras medidas - a abertura comercial e econômica dos países "... tornando a competitividade fator prioritário para o delineamento das políticas econômicas nacionais." (P.27)

O padrão de crescimento seguido até os anos 1970 - produção em massa de bens padronizados, principalmente em empresas cujas plantas eram gigantescas e com elevado grau de concentração e verticalização, levando a ganhos de produtividade e escala e onde a mão-de-obra era considerada como somente mais um fator de produção - dá lugar ao novo padrão, apoiado nas inovações e difusão tecnológicas propiciadas pelo desenvolvimento da microeletrônica e dos microprocessadores (o novo paradigma tecnológico), provocando uma série de mudanças como, por exemplo, "... alterações na natureza das relações intra e interfirmas; mudanças nas estratégias competitivas; diversificação das linhas de produto; desintegração vertical (...); constantes alterações no perfil da demanda; etc." (SOUZA, 1995), além da mudança no perfil da mão-de-obra. Diante das modificações ocorridas, as empresas iniciam movimentos de ajuste, cujo traço comum é a busca por maior flexibilidade.

Souza (1995) identifica as estratégias adotadas pelas empresas em direção à maior flexibilidade, através da necessidade de resposta dessas, ao acirramento da concorrência global, com o desenvolvimento de novos mercados e uso generalizado de técnicas e métodos que favorecem a racionalização e a modernização dos processos produtivos e onde observa-se uma tendência à crescente especialização nos negócios nucleares da empresa, passando atividades que não fazem parte de sua atividade principal a terceiros, caracterizando processos de desverticalização e descentralização, surgindo, então, as redes de fornecedores.

Assim, a flexibilidade deve englobar outros aspectos do ambiente das empresas - e não só as flutuações de demanda - como mudanças tecnológicas, que levam a mudanças no

mercado de seus produtos (novos produtos lançados pelos concorrentes, melhoria nos produtos existentes, etc.), e/ou que podem afetar o sistema produtivo da empresa (novos maquinários e métodos de produção, novo sistema de gerenciamento e controle, entre outros). Observa-se, assim, a existência de três dimensões da flexibilidade nas empresas, quais sejam, a **flexibilidade operacional** – que está relacionada com o funcionamento de rotina e os procedimentos ligados a ela; a **flexibilidade tática** – referente à versatilidade das instalações e o planejamento tecnológico da empresa; e a **flexibilidade estratégica** – ligada ao posicionamento da empresa frente às inovações e novos processos. Para que as firmas possam responder positivamente a estas três dimensões, torna-se imprescindível que as mesmas reconheçam que “(...) uma organização flexível exige uma estrutura flexível, não apenas pessoas flexíveis. É especialmente importante que a alta administração da organização reconheça isso”.(CARLSSON, 1989)

Ainda a respeito da flexibilidade empresarial, partindo da classificação de Boyer (1985), podemos identificar dois níveis de flexibilidade microeconômica:

- **Flexibilidade microeconômica interna:**

Flexibilidade da organização da produção: refere-se ao padrão tecnológico na qual a empresa conta para a produção, desde inovações realizadas até novos equipamentos utilizados;

Flexibilidade da gestão da força de trabalho: Refere-se a processos ligados a gestão da força de trabalho, como controle e qualificação do trabalhador, bem como a estrutura ocupacional da empresa;

- **Flexibilidade microeconômica externa:** refere-se a todas as práticas desenvolvidas pela firma no sentido de externalizar o efeito dos choques sofridos por ela, externalizando serviços, parcelas do processo produtivo de modo a passar a terceiros, estabelecendo relação com fornecedores e compradores, no que tange as exigências de

confiança, qualidade e cooperação, além das várias formas de subcontratação em curso e a utilização de trabalhadores eventuais para atender a momentos específicos de demanda.

A presença do processo de globalização é percebida através da procura incessante das economias avançadas por espaço no comércio internacional, ocorrendo uma interpenetração de mercados e de empresas, com movimentos de centralização de capitais (formação de oligopólios, fusões, aquisições), simultâneos a movimentos de descentralização (surgimento de micro, pequenas e médias empresas, formando redes de subcontratação), configurando a presença de um mercado global (DRUCK), onde as fronteiras são passíveis de superação, graças ao fenomenal desenvolvimento das tecnologias da informação. As empresas desses países desenvolvidos podem, rapidamente, colocar seus produtos nos mais distantes locais, logrando ocupar espaços de mercado até então de difícil acesso.

Com isso, estão criadas as condições para o acirramento da competição entre as empresas, agora em escala global, onde o desafio para conquistar e/ou manter uma posição no mercado mundial torna-se imensamente maior. É nesse ambiente concorrencial novo que as empresas irão atuar, começando por um processo de reestruturação e reorganização produtiva e organizacional, visando a readequação das atividades de sua cadeia de valor (NAKANO, 1994). Foi este caminho que seguiram as empresas das principais economias avançadas, revolucionando o comércio internacional e ditando as novas regras de competitividade para todas as economias do mundo, levando a um sistema de redes que articulam flexivelmente um conjunto de empresas interligadas entre si.

Ainda conforme Nakano (1996), a globalização não ocorre somente nas grandes empresas transnacionais de países desenvolvidos, mas, também, nas de menor porte e nas de países subdesenvolvidos, que, em determinados setores mais dinâmicos, procuram não só

desenvolver atividades para além de suas fronteiras, como se integram a redes supranacionais globalizadas.

Assiste-se, então, a movimentos dessas empresas em direção à viabilização da utilização de alta tecnologia e da intensificação da exploração de inovações essenciais ao novo ambiente. Há uma procura pela expansão dos espaços econômicos onde a empresa poderá atuar, visando garantir a existência de mercados de dimensões mundiais ou, pelo menos, mercados macro-regionais e, como consequência, há uma derrocada dos mercados locais e sub-regionais – internamente aos países – e observam-se tentativas de integração de mercados internacionais dentro dos espaços regionais definidos através de acordos entre os Estados envolvidos. (UFBA/FCE, 2002).

2.2 Estrutura Organizacional em Rede

A divisibilidade dos processos produtivos, a busca por insumos e matérias-primas necessárias a produção, bem como a mão-de-obra, são fatores condicionantes para formação de relações entre empresas em um mesmo processo produtivo, gerando uma estrutura organizacional em rede com relação aos elementos formadores da cadeia produtiva.

Através das mudanças organizacionais observadas a partir dos anos 70, marcadas pela evolução tecnológica, ocorre a formação de redes de fornecedores ou estruturas organizacionais em rede, gerado pela desintegração vertical principalmente de grandes empresas que agregavam várias etapas de seu processo produtivo.

2.2.1 Conceito de Organizações em rede

Segundo Alvarez (1996), o desenho de uma estrutura organizacional tradicional abrange uma única organização. Na estrutura em rede o contexto se amplia para o estudo de duas ou mais organizações em relação simultânea, interativa e de interdependência. Esta relação pode ser constituída por fornecedores, clientes e até concorrentes.

Dessa forma pode-se definir uma organização em rede como um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existente entre os diferentes elementos que a formam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho.

2.2.2 A Tipologia das organizações em rede

Ainda conforme Alvarez (1996) através do estudo das relações entre as empresas, pode-se encontrar várias formas na qual estas empresas interagem entre si. As organizações em rede podem ser classificadas em:

Rede horizontal

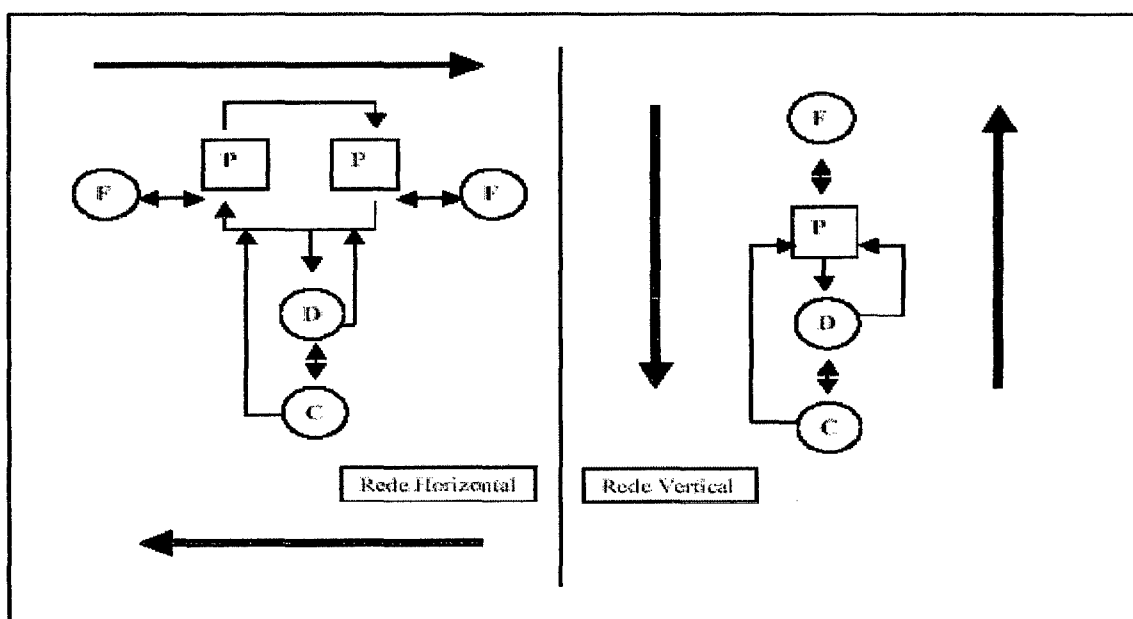
É um tipo de rede formada por concorrentes que oferecem o mesmo serviço, operação ou produto final, seja no mesmo domínio ou em domínios diferentes, dando origem a um formato horizontal, onde as organizações parceiras podem desenvolver atividades de pesquisa, distribuição, produção, etc.

Rede vertical

É formada por organizações que atuam de forma complementar numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto final. Nas redes verticais um conjunto de fornecedores e distribuidores dirigem suas operações para atender a uma organização (produtora), da qual coordena as ações das diversas organizações que formam parte da cadeia. Esta relação baseia-se na idéia de que cada membro tem suas competências especializadas, o que significa agregação de valor e redução de custos para todos os membros da cadeia.

Tipologia das organizações em rede, 1994.

Nº 01



* Fonte: Avaliação da competitividade na indústria têxtil brasileira. NEITEC. Campinas. 1994.

O esquema anterior representa as formas de organização entre empresas na relação das atividades de parceria, onde “P” representa o produtor, “F” os fornecedores, “D” o canal de distribuição e “C” o consumidor.

2.3 A Terceirização

Economia e ganho na eficiência. Estes são os principais motivos que levam as empresas a adotar a terceirização, conceito que pode ser definido como a contratação de terceiros, para que a empresa concentre-se apenas na atividade essencial, o chamado core business. Implantado desde as pequenas empresas até as gigantes, a terceirização pode abranger o outsourcing, quando há transferência total de certos setores a terceiros, ou o multisourcing, quando há a segmentação da terceirização de um departamento entre várias empresas.

Estimativas do setor de acordo com o CNI/SENAI (1998) dão conta de que, com a terceirização, as empresas conseguem uma economia e um ganho de produtividade de 30% até 70%.

Dentre as atividades terceirizadas mais comuns podemos citar os serviços de conservação, higiene e manutenção imobiliária. Segundo Cunha (2002), atualmente quase todas as atividades de uma empresa podem ser terceirizadas, no entanto não é recomendável terceirizar as áreas estratégicas da empresa, não afetando a chamada competência central.

2.3.1 Motivações para terceirizar

As empresas buscam na terceirização soluções para os problemas ligados a concorrência no mercado mundial. Mas para a tomada de decisão, deve-se levar em conta aspectos ligados ao processo produtivo, examinando todas as suas etapas.

As atividades ligadas às áreas estratégicas das empresas não devem ser terceirizadas, as chamadas competências centrais. (KATHALIAN, 2002)

Através da terceirização de atividades que não as competências centrais da empresa pode-se obter certos benefícios, dos quais pode-se citar abaixo:

- a focalização na “missão” da empresa, com a concentração de esforços e recursos direcionados às áreas onde sua atuação signifique a exploração de suas potencialidades e competências;
- melhoria na qualidade e na produtividade, através do acesso imediato a recursos (bens de capital e/ou humanos) que representem a utilização de novas tecnologias e/ou processos alavancadores do resultado final no produto (agregação de valor e aumento na produtividade);
- redução de custos, com a transformação de custos fixos, que “aprisionam” a empresa, em custos variáveis, que permitem que a contratante incorra a estes, somente quando e no volume necessários, conforme a variação em sua produção. Podem ser obtidos pela redução na folha de pagamento (empregados da empresa), diminuição de mobilizações sindicais dos empregados e da estrutura organizacional (com a redução de níveis hierárquicos, proporcionando um “enxugamento” no número de cargos de chefias e gerências);
- agilidade na tomada de decisões, já que a empresa pode obter, através do(s) fornecedor (es), as condições para responder a necessidades – momentâneas ou não – rapidamente. Outro fator favorável a esta agilidade é encontrado na estrutura organizacional com um menor número de níveis hierárquicos, que “desburocratiza” uma série de procedimentos;
- flexibilidade econômica, com o pagamento do serviço ou do bem somente na ocasião em que este é, efetivamente, utilizado. As reduções de estoques e de gastos com a mão-de-obra constituem-se dois caminhos pelos quais a empresa pode economizar;
- flexibilidade produtiva, onde a necessidade de alterar significativamente o produto, bem como a criação de produtos novos, para responder a exigências do mercado, pode ser

atendida com o auxílio do terceiro, suprimindo investimentos em maquinaria, equipamentos e matéria-prima. Assim, as empresas “... ampliam bastante a possibilidade de adaptarem-se rapidamente às alterações do mercado e não ficam sujeitas a apenas alguns tipos de insumos ou a um tipo de tecnologia. Podem alternar seus fornecedores porque não são dependentes de insumos produzidos internamente.” (REZENDE, p.13);

- a inserção em novos mercados/atividades pode ser alcançada através da terceirização, se a contratante possuir planejamento e estrutura que permitam a exploração de novas competências ou, mesmo, de competências já existentes, mas direcionadas para novos produtos/serviços;
- facilidade na adoção de novos processos, com a transferência de tecnologia de produção ou de gestão, que pode se dar bilateralmente, aproveitando-se de efeitos sinérgicos do processo; e
- seguir tendências mundiais, onde as empresas (e as economias) internacionais já vêm apresentando, há alguns anos, forte movimento de reestruturação, adotando o processo de terceirização como estratégia para a inserção na economia mundial globalizada, dentro do novo “... paradigma hegemônico da competitividade mundial, a saber qualidade, produtividade, competitividade local, flexibilidade e inovação.” (GOMES & VIDAL, 199-).

Há, ainda, a ênfase no fato de que algumas modificações devem ser introduzidas, como a do espaço físico; da estrutura funcional; das normas, sistemas e métodos operacionais, entre outros. As empresas devem tomar, também, algumas precauções, considerando disponibilidade, adequação e transferência de tecnologia; monitoramento do ambiente social, com compensações aos demitidos; e com a relação entre a empresa e seus ex-funcionários, no caso desses virem a se tornar seus “terceiros”. (GIOSA, 1993).

2.3.2 As restrições

Da mesma forma que existem fatores motivacionais a prática da terceirização, existem fatores que a inibem, após serem analisadas as características específicas de cada mercado de atuação da empresa.

Podemos citar, por exemplo, diferenças culturais (empresariais) entre empresa e fornecedores; falta de qualificação da contratada; difícil relacionamento entre as empresas; riscos quanto à entrega de informações estratégicas; desconfiança quanto ao cumprimento de contratos; desconhecimento das leis trabalhistas; precarização das relações com os sindicatos; perda de pessoas-chave no quadro funcional; dificuldade em identificar o parceiro ideal. Já Rezende (1997) cita, também, a ocorrência de resistências internas e a possibilidade de gerar um potencial concorrente, no futuro, através de movimento de integração, como fatores restritivos ao processo.

Brasil (1993), cita, também, alguns cuidados necessários no encaminhamento do processo, tais como se certificar de que a empresa contratada pode ajustar-se às suas necessidades e especificações com maior precisão, bem como que seja capaz de adaptar-se às suas flutuações de demanda; escolher empresas-destino bem administradas e que não tenham a possibilidade de aumentar seu poder de barganha frente à contratante (evitar dependência); priorizar a terceirização de atividades que não agreguem valor ao seu produto final; na terceirização de atividades da cadeia produtiva, garantir que haja um perfeito entrosamento com a contratada; conhecer custos da contratada, de maneira a poder negociar preços; verificar a tecnologia de produção e de gestão da terceirizada; caso haja benefícios e não ocorram riscos, transferir *know-how* para a empresa destino; tomar cuidado para que o processo não aumente os custos de outros setores da sua empresa; atentar para “custos de

mudança” de fornecedor; e ter em mente que a terceirização descentraliza o poder sobre os recursos (não entrega de áreas estratégicas ao fornecedor), entre outros.

2.3.3. A Terceirização no Mercado Nacional

A situação do Brasil bem como de grande parte da América latina era de extrema fragilidade econômica visto que neste período a estratégia desenvolvimentista destes países se baseava em uma política protecionista de seu mercado interno, com políticas industriais defensivas e planos de substituição de importações.

Este cenário permaneceu inalterado com altas taxas de juros e inflação, além de baixos investimentos até o início do governo de Fernando Collor de Melo, a partir da década de 90, onde o governo propiciou grande abertura econômica colocando as empresas brasileiras de frente com o mercado globalizado.

As empresas brasileiras não possuíam condições organizacionais e tecnológicas para competir junto a um mercado dinâmico e altamente flexível. Em contraposto, o mercado interno apresentava estruturas inchadas e com custos fixos incompatíveis com a nova realidade da empresa globalizada.

Em um primeiro momento se percebeu a necessidade de corte de gastos para sobreviver dentro de um ambiente concorrencial, onde processos de enxugamento se tornaram comuns nas empresas neste período.

A necessidade de flexibilidade tanto na estrutura produtiva como de pessoal, intensificaram processos de parceria entre empresas, inserindo a terceirização, principal elemento deste trabalho, no cenário nacional.

A necessidade de eliminar grande parte dos custos fixos das empresas brasileiras, transformando seus custos fixos em custos variáveis e redirecionando recursos para suas

atividades-fim. Ainda, as principais medidas de reorganização tomadas pelas empresas: redimensionamento, racionalização e “enxugamento”; seleção das atividades essenciais e repasse das atividades periféricas a terceiros, saídas de determinados segmentos de mercado e encerramento de unidades produtivas; redução do número de níveis hierárquicos; eliminação de alguns cargos e redefinição e valorização de outros; maior autonomia para setores administrativos e comerciais (células administrativas/quase-empresas); ampliação do peso das relações hierárquicas horizontais; maior agilidade e transparência no fluxo de informações; etc.

2.4 A relação com os fornecedores

Uma reestruturação do processo produtivo da empresa utilizando o sistema de subcontratações nos sugere que tanto os tomadores de serviço como os prestadores devem manter certa relação de confiança para com o outro. Nesses casos, existe a indicação que a parceria sugere um maior envolvimento e uma interação maior entre o contratante e o contratado, onde se define preço, qualidade e prazo de entrega.

A relação do fornecedor e o comprador também é norteadada por suas convergências de interesses, onde as partes se comportam como verdadeiros sócios no negócio. Tal relacionamento gera uma mudança no enfoque tradicional em um modelo de gestão empresarial, exigindo assim uma política de confiança, cooperação, reverse marketing, além de uma postura criativa por parte do contratado para manter seu cliente. Empresas como Semp Toshiba, General motors e Siemens enfatiza que o sucesso de suas atividades estão ligados diretamente a qualidade na relação com seus fornecedores.

Analisando a parceria não apenas como relação entre contratante e contratado, mas utilizando um sentido mais amplo, podemos definir como passos mínimos a serem seguidos para conciliação os seguintes itens:

- **Levantamento das necessidades**

Quais atividades do processo produtivo necessitariam ser reestruturadas, analisando custos e a importância estratégica para a empresa.

- **Escolha dos fornecedores**

Definido o grupo de fornecedores potenciais existentes no mercado, passa-se à fase de seleção daqueles que poderão vir a ser parceiros.

Deve-se considerar alguns aspectos na avaliação do fornecedor como a qualidade do produto, a capacidade instalada, a tecnologia empregada, seu conceito no mercado, seu relacionamento com clientes e concorrentes, a situação econômico-financeira, preços praticados, além de seu interesse na parceria.

- **Elaboração da proposta**

Escolhido o fornecedor, passa-se à confecção da proposta inicial.

- **Negociação**

Estabelece-se uma nova relação entre comprador e fornecedor, o chamado reverse marketing. Já não mais o fornecedor procura o comprador, mas sim, o comprador persuade o fornecedor a aceitar uma proposta vantajosa para as partes.

Como se pode observar, quando se terceiriza etapas do processo produtivo, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuários do contratante.

Segundo Queiroz (1992), a empresa que contrata uma outra buscando exclusivamente a redução de custos, deixando de se preocupar com a cadeia de valor do processo produtivo,

acabará arcando com um ônus significativamente pesado e não estará realizando uma parceria.

2.5 Exemplos de Empresas que adotam o processo.

De acordo com Leiria (1993), a produtora de Papel celulose Riocell foi à pioneira na reestruturação organizacional no Brasil no início dos anos 80. Apesar da terceirização estar presente no Brasil desde a década de 50 através das montadoras, apenas no início dos anos 90 se tornou uma atividade fundamental em alguns setores da economia.

A Riocell, produtora de papel celulose, no início dos anos 80 enfrentava problemas típicos herdados de seus tempos de estatal, o inchaço no quadro de pessoal, acompanhado de total falta de flexibilidade. Neste período a empresa chegou a contar com mais de 4580 funcionários, espalhados por setores alheios a atividade central da empresa.

Atualmente a Riocell conta com aproximadamente 1000 funcionários ligados as áreas fim da empresa, terceirizando atividades secundárias de forma a proporcionar o surgimento de pequenas e médias empresas subcontratadas.

A Springer Carrier é também pioneira na adoção de uma forma desverticalizada de produção de seus aparelhos de ar condicionado. Ao final da década de oitenta, a empresa terceirizou parte de seu processo produtivo, diminuindo os custos fixos e tornando mais competitiva frente ao mercado mundial, podendo agora se dedicar as atividades consideradas essenciais para a empresa.

De acordo com o mercado de atual de cada empresa a necessidade de reestruturação organizacional pode ser mais intensa ou não. Quando tratamos do mercado de vestuários e/ou confecções, a ligação interempresas é fundamental para as exigências do mercado globalizado. A necessidade de flexibilidade e baixos custos fixos são importantes fatores para

o sucesso da atividade empresarial. Dessa forma grandes empresas como a Nike, fabricante de artigos esportivos, resolveu na metade dos anos 90 terceirizar totalmente suas atividades na linha de produção, passando a se dedicar as atividades fundamentais da empresa de acordo com seus diretores, o marketing e a propaganda.

Ligados aos setores de confecções, a Renner é um exemplo de empresa no setor trabalhando no novo contexto organizacional exigente atualmente. A empresa trabalha em um sistema de parceria com seus fornecedores. Para tanto é necessária certa relação de confiabilidade nos integrantes do processo. Podemos citar também como exemplos de empresas sob o paradigma da reestruturação C&A, Richards, Benetton.

2.5.1 O caso Benetton

A empresa Benetton de confecções é um importante referencial no setor de vestuário mundial. De origem italiana, a empresa surgiu no cenário mundial em 1965 e mais tarde em 1984 instalou-se no Brasil, interessada na demanda local e na possibilidade de atender a demanda dos países do mercosul.

A empresa é conhecida por sua produção puxada pela demanda, trabalhando assim na forma de just time externo, reduzindo custos e aumentando os lucros. Com a produção voltada para as linhas adulto e infantil, a Benetton tem como filosofia central a subcontratação de suas atividades, na busca de uma maior flexibilidade da organização da produção e na gestão da força de trabalho. Tendo como competências centrais o design, a matéria-prima, o corte, a tinturaria e a lavanderia, a Benetton busca subcontratar as demais atividades que somam cerca de 85% do processo produtivo. Dentre as mais importantes atividades subcontratadas, podemos citar a montagem das peças mediante aprovação da firma-mãe; o bordado, caso

exista a necessidade; o controle de qualidade, que para a empresa figura como elemento de grande importância no processo; a passadoria e as embalagens utilizadas para envio das peças.

A Benetton mantém uma série de empresas contratadas para a execução de etapas do processo produtivo, possui um conjunto de lojas que escoam sua produção em um sistema integrado, muito próximo ao da franquia. A vantagem da empresa mãe neste sistema seria um contrato que isenta a matriz de devoluções, pois o lojista deve ter a responsabilidade de arcar com os prejuízos da não venda dos produtos solicitados para cada loja.

Atualmente a empresa conta com mais de 7000 vendedores espalhados pelo mundo e absorve cerca de 2% das vendas de vestuário no mercado nacional. (CARLEIAL, 2000).

2.6 O modelo de análise

De acordo com a literatura recente sobre a terceirização é possível observar certos procedimentos das empresas que sugerem elementos úteis para analisar este tipo de estratégia. Com base na revisão apresentada neste capítulo podem-se identificar um conjunto de elementos para elaboração de um modelo de análise a ser utilizado no estudo de caso que é o objetivo desta monografia.

a) Avaliação das competências centrais da empresa

Ao segmentar etapas do processo de produção, repassando as atividades a terceiros, a empresa deve analisar quais suas competências centrais, seu foco de atuação. Após identificar estes, deve-se buscar a terceirização das atividades complementares, sempre buscando a redução dos custos, com base na flexibilização da produção.

b) Identificar as atividades a serem terceirizadas

A escolha das atividades que serão repassadas a terceiros devem ser aquelas que proporcionam vantagens competitivas, atendendo aos aspectos motivacionais, gerando benefícios à empresa. Deve-se analisar os aspectos restritivos à terceirização, de forma que o processo não afete as áreas estratégicas da empresa.

c) Analisar os objetivos da empresa com o processo de terceirização

Ao se adotar o processo de terceirização dentro de um ambiente empresarial, deve-se avaliar se os objetivos esperados podem ser efetivamente alcançados. Dentro destes objetivos pode-se destacar a redução de custos, a obtenção de maior flexibilidade, a redução dos níveis hierárquicos, bem como a melhoria na qualidade do produto.

d) Modificações realizadas para implantar o processo de terceirização

A empresa disposta a uma reestruturação de suas atividades através da terceirização deve analisar as modificações na estrutura que será introduzida na empresa com a adoção do processo e verificar a viabilidade das mudanças.

e) A escolha dos fornecedores

Fatores importantes para a produção como a qualidade dos serviços oferecidos, preços e prazos devem ser analisados para a escolha dos fornecedores na qual será formada uma rede de subcontratações. A confiança é também um importante critério na análise, visto o grau de relação entre os membros da cadeia produtiva.

f) Levantar os problemas encontrados na relação com os fornecedores

Ao se terceirizar atividades que comprometam o desempenho da empresa, esta deve avaliar a capacidade de atendimento por parte do fornecedor, isentando-se de problemas ligados à má qualidade de produtos e serviços prestados pelo contratado, além do não cumprimento dos prazos dos contratos, fatores fundamentais para um bom desempenho do processo de terceirização. A avaliação da cultura empresarial do contratado também se torna elemento de primordial importância na adoção do processo.

g) Quais os resultados obtidos com a adoção do processo

A empresa deve adotar mecanismos para mensurar os resultados obtidos com o processo de terceirização, ou seja, avaliar se os objetivos propostos estão sendo realmente alcançados de acordo com seu nível de participação no mercado.

h) Avaliação do desempenho competitivo

Ao adotar o processo de terceirização de determinadas atividades, a empresa espera um ganho de eficiência em relação a seus concorrentes, ou seja, um melhor desempenho competitivo, principalmente em função do aumento de flexibilidade possibilitado pela terceirização de suas atividades.

3 ABORDAGEM ANÁLITICA DO SETOR VESTUÁRIO/CONFECÇÕES

3.1 Histórico do Processo de Reestruturação no setor Vestuário/Confecções

Na década de 60 o mercado de vestuário nos países desenvolvidos era caracterizado por um excesso de demanda em relação à capacidade produtiva. Isso permitia que as empresas se preocupassem mais com o aumento da produção, sem uma preocupação maior com o marketing.

Já na década de 70, o rápido aumento do fluxo de mercadorias no mercado internacional transformou os mercados dos países desenvolvidos em mercados globais. O crescimento da oferta em relação ao pequeno crescimento da demanda provocou um equilíbrio relativo no mercado. Com isso, ocorreu a mudança da estratégia das empresas, na qual anteriormente trabalhava para o aumento da produção e, na década de 70 passaram a se orientar para políticas de venda e comercialização. A diferenciação de produtos, através de melhores desenhos, apresentou uma importância crescente, assim como a diversificação da produção. No aspecto organizacional, as empresas se reestruturaram, formando divisões específicas para cada uma das atividades da firma.

Nos anos 80, a oferta tornou-se maior que a demanda, o que induziu as empresas a criarem novos produtos e aumentar seus esforços na comercialização. A estratégia passou a se basear no conhecimento das necessidades do mercado e nas possibilidades de produção da cadeia produtiva local e global. O fluxo de importações provenientes dos países em desenvolvimento aumentou, inclusive com alteração na composição dos produtos importados.

O desequilíbrio estabelecido nos anos 80, nos anos 90 é intensificado, o que leva as empresas competitivas a adotar estratégias orientadas para o mercado consumidor. O êxito

dos integrantes da cadeia produtiva dependerá da capacidade dos mesmos em atender as necessidades específicas originadas pelas mudanças no gosto dos consumidores.

A reestruturação industrial por que passa o setor abrange inovações tecnológicas em equipamentos, produtos e processos decorrentes do desenvolvimento de novos materiais e, principalmente dos avanços recentes da microeletrônica. O aprofundamento e a intensificação do uso de equipamentos de base microeletrônica são fundamentais no cenário de competição global acirrada, fortemente marcado pelo aumento da eficiência e da qualidade dos produtos, onde a sobrevivência da empresa está ligada à sua rapidez de adaptação às exigências do mercado e a introdução continua das inovações.

Apesar dos países em desenvolvimento possuírem um bom desempenho no comércio internacional de produtos de vestuário explorando mão-de-obra e matéria-prima barata, os países desenvolvidos, mesmo não contando com esses fatores apresentam bom crescimento de acordo com estratégias competitivas dinâmicas de forma a obter vantagens no mercado mundial. Dentre essas vantagens podemos observar o estabelecimento de estratégias de subcontratação, como por exemplo, o deslocamento da etapa de costura para países em desenvolvimento onde a mão-de-obra é mais barata. Podemos citar como exemplo o caso da Hugo Boss alemã, que representa um modelo de produção deslocada (outward processing) para países de menor custo de salário.

3.2 O Produto e o Processo de Produção na Cadeia Vestuário/Confecções

Segundo Bastos (1993), a estrutura da indústria de vestuário e confecções possuem como característica estrutural básica a grande heterogeneidade de unidades fabris, isto é, as escalas das plantas no setor variam bastante. Encontram-se firmas que empregam desde menos de dez trabalhadores a mais de 40.000, com faturamentos anuais que vão de

US\$100.000 a US\$1,5 bilhão. Além dessa diversidade de escalas, observa-se também um expressivo número de empresas: cerca de 8.000 na Europa e 13.000 nos EUA (dados de meados dos anos 80). Esse número elevado de empresas, de distintos tamanhos, explica-se por fatores tecnológicos característicos do setor e pelo mercado extremamente segmentado, tanto no que diz respeito ao número de produtos (aproximadamente 350 categorias), quanto ao mercado consumidor que atinge, com diferentes níveis de renda, idade, padrão cultural, entre outras características.

De acordo com Gorini (1999), a cadeia produtiva de vestuário é composta por um sistema de relações altamente complexo. A divisão do trabalho interna do setor, derivada da descontinuidade em suas operações produtivas, faz com que o produto de uma etapa produtiva sirva de insumo para a etapa seguinte, até que as necessidades finais de diferentes consumidores sejam atendidas. Do ponto de vista da organização da produção é necessário notar que essa indústria sempre trabalhou com uma significativa divisão do trabalho na qual participam produtores industriais, pequenas empresas faccionistas, além de alguns trabalhadores autônomos. Assim, o que pode ser evidenciado no setor de vestuário/confeção é que, com o aumento da concorrência, a estruturação das redes de firmas poderiam revelar novas formas de coordenação e comando entre a empresa-mãe na relação com suas subcontratadas.

O processo produtivo em uma empresa de confecção é basicamente dividido em quatro processos distintos:

1. **Concepção do produto** – esta etapa do processo produtivo pode ser considerada de fundamental importância para a imagem que a empresa pretende passar. Nesta fase o produto a ser comercializado é definido através do modelo a ser produzido em quantidade. O gosto e a mudança nos hábitos dos consumidores serão analisados nesta fase para o desenvolvimento do produto.

2. **Pré-montagem** – Inicia-se o processo industrial. Os tecidos, tamanhos e cores serão escolhidos e os cortes serão realizados.
3. **Montagem** – Corresponde à costura das diferentes peças já recortadas na fase anterior.
4. **Acabamento** – Envolve as operações de passar, dobrar e embalar as peças, dando forma adequada para entrega final.

Existem outros elementos que compõem a produção de artigos de vestuário, mas não são evidenciados no processo produtivo, como a aquisição dos tecidos, transporte e distribuição, complementando o ciclo produtivo da indústria de vestuário.

3.3 Padrões de Concorrência na Indústria de Confecções e Indicadores de Desempenho Competitivo

De acordo com Porter (2000), a rivalidade entre concorrentes em um setor assume a forma de disputa por uma posição, utilizando-se táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços e de garantias para o cliente. A rivalidade trata-se da percepção da oportunidade de melhorar a posição perante os concorrentes.

Esta rivalidade pode ser benéfica ou maléfica, dependendo de qual caminho será seguido pelas empresas da indústria. Uma forma negativa de apresentação da concorrência seria a redução de preços, pois é uma medida que os rivais podem rapidamente igualar-se e todos acabam perdendo, pois a rentabilidade pode diminuir, a menos que a elasticidade preço seja muito alta. De maneira positiva, encontram-se ações como a guerra de publicidade que podem expandir a demanda e aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, gerando um benefício comum.

De acordo com Ferraz (1998), a rivalidade entre empresas pode ser determinada por um conjunto de fatores relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Dessa forma pode-se definir três fatores determinantes de competitividade entre empresas:

- Fatores empresariais - Correspondem basicamente a estoques de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos. A empresa possui total poder de decisão ligado a fatores empresariais. Inovação, gestão, recursos humanos e produção;
- Fatores estruturais – onde a capacidade de intervenção da empresa é limitada, de acordo com o processo de concorrência no setor. Pode-se definir como fatores ligados ao mercado, à configuração da indústria e à regulamentação da concorrência no setor de atuação.
- Fatores sistêmicos – a empresa não possui nenhuma possibilidade de intervenção, ou quase nenhuma. Pode-se definir como fatores ligados às tendências do mercado, fatores macroeconômicos, político-institucionais, dentre outros.

Segundo Bastos (1993) é necessária à disponibilidade de indicadores de competitividade para possibilitar a formulação e acompanhamento de políticas industriais, servindo também de referência para as empresas, por permitir avaliações comparativas entre desempenho individual e setorial.

Ainda segundo Ferraz (1998), nos setores tradicionais, entre os quais situa-se o setor de confecções, prevalece a variedade de produtos e de empresas, decorrente da extensa segmentação de mercados e em termos de nível de renda dos consumidores. Considerando a grande variedade na demanda e a sazonalidade da mesma, é necessário no setor que as

empresas tenham flexibilidade de suas escalas produtivas, propiciando certa facilidade na capacidade de expansão da produção em prazos relativamente curtos.

O número significativo de pequenos produtores torna a atividade de inovação um fator externo ao setor, ocasionando o surgimento de formas de articulação entre empresas, tornando este um dos fatores responsáveis pelas baixas barreiras à entrada de concorrentes.

Pode-se citar como elemento condicionante de vantagens competitivas no setor a qualidade dos produtos comercializados, diferenciando dos demais concorrentes. Fatores internos à empresa como a gestão, o controle de qualidade e produtividade e ligados ao mercado, a segmentação por níveis de renda e produto, preço, marca e rapidez nos serviços prestados.

Atualmente, o objetivo primordial das empresas é a rapidez de resposta a uma mudança no mercado, o aumento da qualidade do produto e a redução dos custos. Dessa forma a produtividade, a qualidade do produto ou serviço, a flexibilidade da produção e a capacidade de inovação são fatores fundamentais na competitividade mundial.

As empresas de maior sucesso em estratégias de competitividade no setor de vestuário combinam grandes esforços nas áreas de estilo e marketing com uma flexibilidade de produção que permite responder rapidamente a mudanças nas tendências e preferências dos consumidores, evitando perdas com a queda do valor da produção do que “saiu de moda” e reduzindo custos de estoques. Os níveis de flexibilidade alcançados e a capacidade de determinar tendências de consumo fazem com que essas empresas estejam sempre produzindo itens de alto valor adicionado, propiciado pela produção integrada com um grande número de pequenas e micro empresas subcontratadas, que promovem a qualidade e eficiência dos produtos produzidos.

Segundo Olivares (2002), com a adoção de processos de terceirização, surgem os denominados **comercializadores de marcas**, que canalizam seus esforços nas áreas de design

e comercialização, mas não chegam a se envolver em atividades produtivas que são totalmente subcontratadas. A não realização de atividades de produção acarreta algumas mudanças especialmente nos processos de subcontratação, auditoria e recebimento de mercadorias. Sendo assim, depois de definido pelo comercializador as especificações do produto em seu laboratório, o subcontratado em geral deve ter competência para elaborar as especificações do processo de produção, visto que o comercializador cria sistemas de auditoria para certificação da qualidade do produto.

Tendo em vista as especificidades da indústria de vestuário, segundo Bastos (1998), pode-se considerar a existência de três indicadores de competitividade:

- Indicadores de capacitação – Em se tratando de artigos de vestuário, os indicadores de capacitação adequados para a avaliação da competitividade nesta indústria devem abranger os aspectos de prazos, diversidade de estilos, percentual de produtos devolvidos, além da monitoração da evolução na qualidade de apoio tecnológico no ambiente empresarial, visto que os preços não são indicadores adequados para este segmento, onde a capacidade de comercializar itens com maior valor unitário frequentemente indica maior competitividade.
- Indicadores de eficiência produtiva – apesar das dificuldades apresentadas pela diversidade de produtos para se definir indicadores de eficiência produtiva, pode-se utilizar os comparativos de custos de certos produtos mais padronizados, realizando comparação entre as variáveis de custos desses produtos, de acordo com as matérias-primas, mão-de-obra, impostos, dentre outros.
- Indicadores de desempenho comercial – Este indicador pode ser avaliado através do percentual de desempenho nas vendas e sua participação no setor, bem como o volume de exportações realizadas.

3.3.1 – A Demanda por Vestuário

De acordo com Garcia (1994), a demanda por produtos de vestuário possui uma trajetória diferenciada de acordo com a demografia analisada. Em comum, todas as regiões apresentam crescimento na demanda, acompanhando o comportamento dos gastos totais em consumo. De acordo com este pressuposto, a complexibilidade na determinação da demanda por vestuário é dada pela variação na participação do vestuário nos gastos em consumo.

Ao lado das mudanças quantitativas a respeito da demanda por vestuário, ocorreram transformações de forma qualitativa, de maneira que os produtos de maior e menor preço auferiram um aumento na demanda consideravelmente maior que os produtos de médio preço, revelando a complexibilidade da segmentação do mercado.

3.4. O Mercado Nacional

O setor de vestuário/confeções nacional reúne uma diversidade muito grande de fabricantes, incluindo desde empresas modernas e altamente competitivas em nível internacional até outras absolutamente ultrapassadas e sem condições de competir mesmo em seus mercados regionais.

A falta de incentivos e meios para realizar importações protegeu por muito tempo a indústria nacional, contribuindo para o atraso tecnológico.

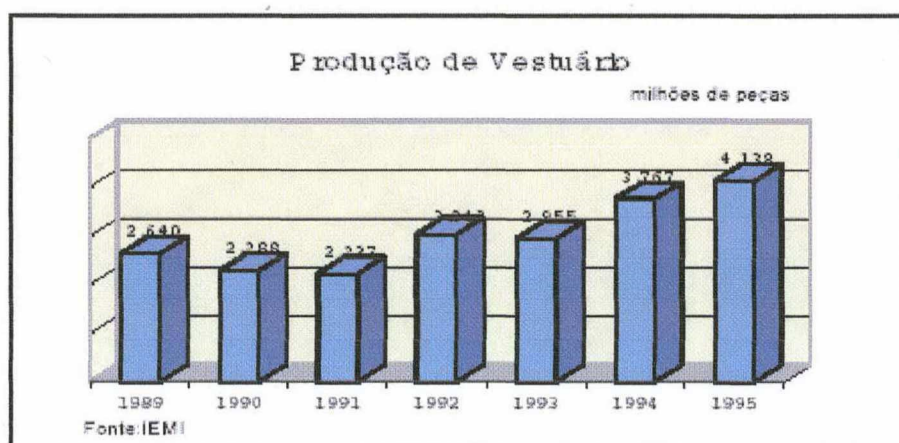
A abertura da economia a partir de 1994 representou forte impacto principalmente nas pequenas e médias empresas que tinham sua produção voltada apenas ao mercado interno.

Devido à necessidade de estratégias para recuperação da competitividade das empresas nacionais no setor, ocorre o deslocamento regional, com a remoção de plantas para a região

nordeste e para o sul de Minas Gerais, na busca de melhores incentivos fiscais e menores gastos de mão-de-obra.

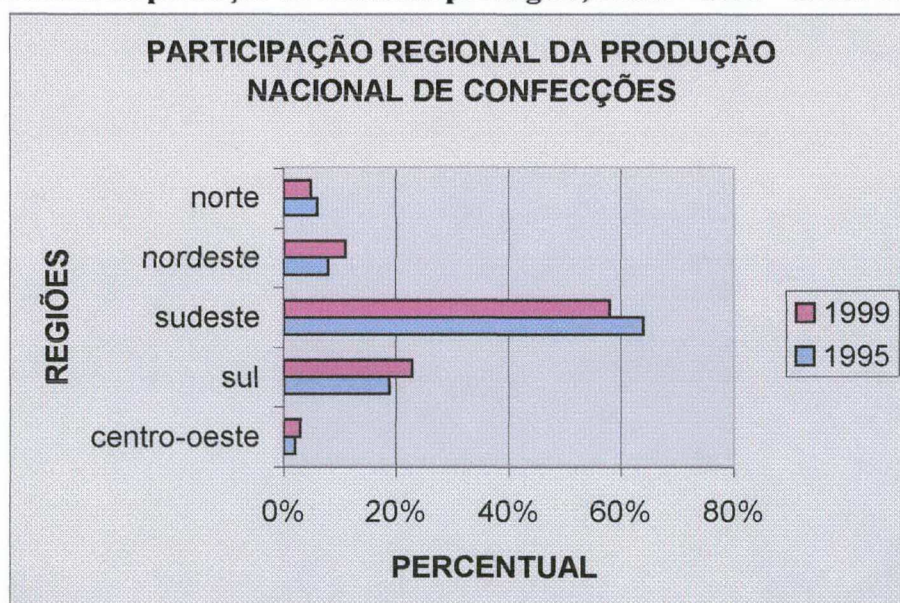
Segundo pesquisas realizadas pela CNI/SENAI (1998), todas as empresas nacionais do setor realizaram mudanças tecnológicas ou organizacionais, sendo que 72% implementaram ambas, motivadas primordialmente pela redução de custos, ampliação da competição e a abertura comercial.

Gráfico produção de artigos de vestuário, Brasil – 1989 – 1995. N° 02



*Fonte: IEMI (1997).

Gráfico de produção de vestuário por região, Brasil - 1995 – 1999. N° 03



Fonte: CNIT/IEMI. Extraído de: Atem (1989).

A produção de confeccionados, incluindo vestuário e acessórios cresceu a uma taxa acumulada no período de 1995 a 1999 cerca de 84%, 7% em média por ano, alcançando em 1999, 8,2 bilhões de peças, o consumo apresentou certa expansão no mesmo período, passando de 8,27kg por habitante para 9,5 kg.

A heterogeneidade tecnológica do setor de vestuário brasileiro é mais acentuada entre as pequenas e médias empresas. Existe um grupo numeroso de empresas tecnologicamente defasadas, voltadas prioritariamente para o mercado interno, cuja estratégia privilegia a competição via custo, atendendo a classe de baixa renda da população. Outro grupo de empresas, modernizadas parcialmente, na maior parte dos casos voltadas para nichos de mercado de alta renda, adota estratégias de diferenciação do produto e enfatiza o controle de qualidade. Dentro deste segmento pode-se encontrar empresas com diferentes níveis de modernização tecnológicas e organizacionais, empresas mais ou menos flexíveis e especializadas, onde ocorre o processo de terceirização de atividades, tornando uma solução dinâmica da indústria, ganhando flexibilidade e rapidez na produção através da montagem de uma rede de unidades produtoras coordenadas por uma empresa central.

O setor de vestuário nacional apresenta deficiência à competitividade ligada à falta de disseminação de tecnologia entre as empresas e a falta de mecanismos que possibilitem o compartilhamento de equipamentos para produção. Assim, apenas uma pequena parcela das empresas nacionais utilizam processos modernos geradores de vantagens competitivas, que não a concorrência por preço.

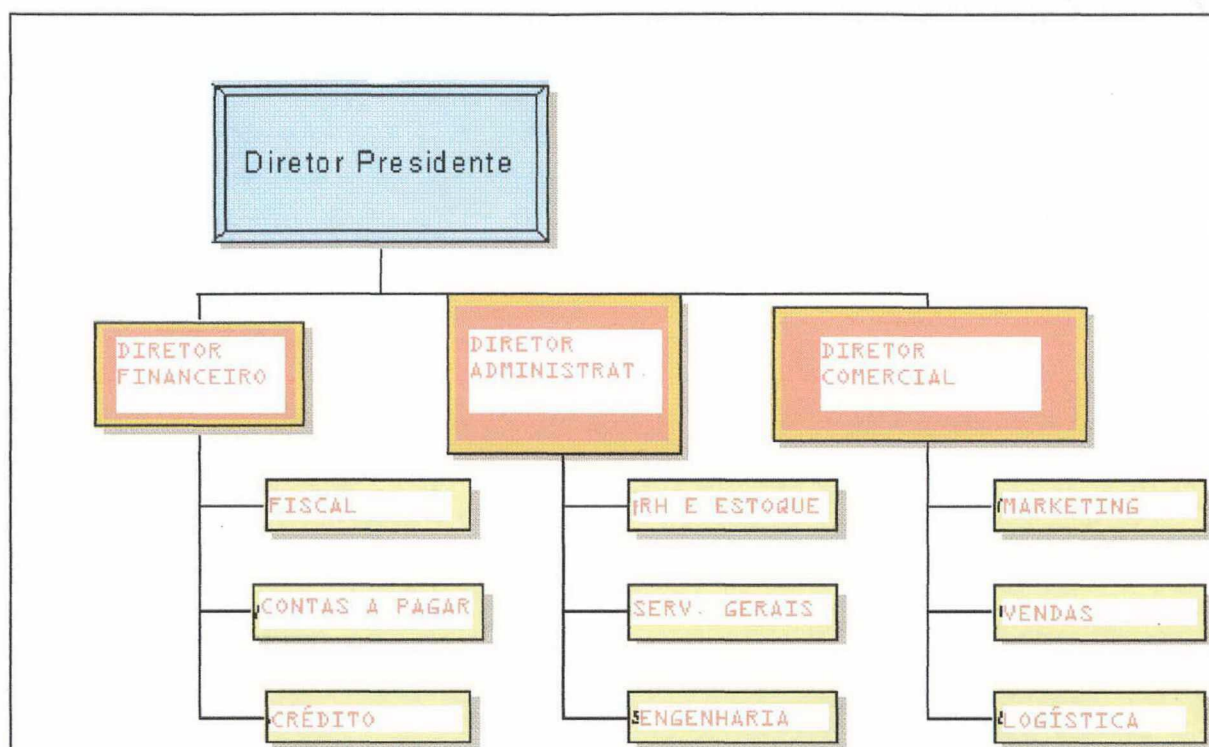
4 ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MAKENJI: UM ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico da empresa

Fundada em 1976, a empresa Makenji inicialmente com o nome de Teka Modas surge na região metropolitana de Florianópolis. A empresa comercializava produtos adquiridos nas praças de São Paulo e Rio Grande do Sul para o público feminino em geral.

No final dos anos 80 surge a necessidade de adquirir marca própria e reconhecimento no mercado, o que leva a empresa a um processo de reestruturação, formando uma rede de fornecedores da qual passa a executar suas atividades em parceria. Com a efetivação do processo a empresa passa a atender também o mercado de produtos masculinos, visto a experiência adquirida e o favorecimento do mercado no período de abertura econômica.

A empresa de capital familiar possui atualmente cerca de 700 trabalhadores em seu quadro de funcionários atuando em 48 lojas de sua rede, bem como 100 trabalhadores na área administrativa situada em Florianópolis e São Paulo.

Organograma Simplificado da Empresa, Makenji – 2002.**Nº 04**

* Fonte: Arquivos da empresa.

A empresa comercializa produtos das linhas masculina e feminina, onde a linha voltada às mulheres apresenta maior participação percentual nas vendas totais, devido principalmente a maior propensão ao consumo do público feminino, tornando este o principal foco de atuação da empresa.

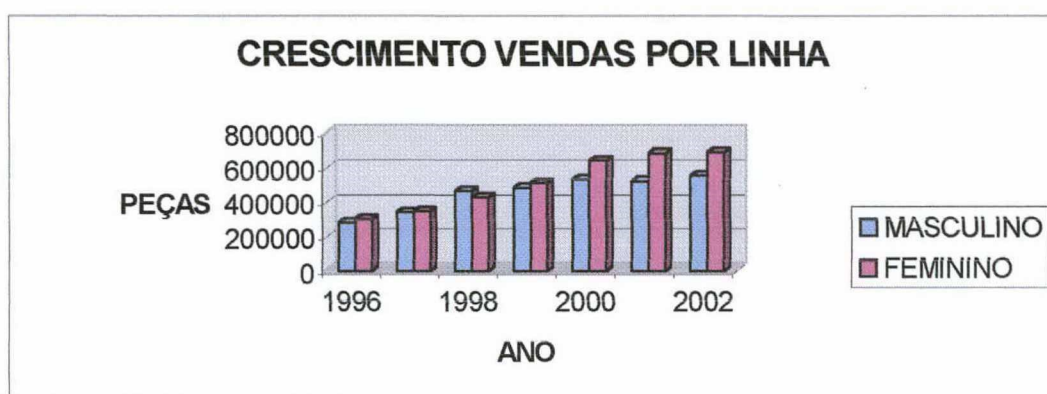
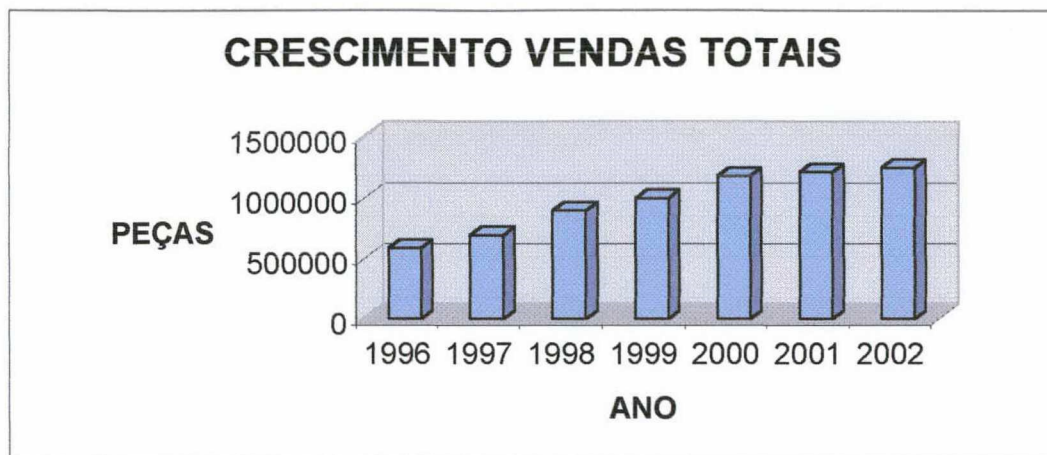
Gráfico de participação por linha, Makenji – 2002. Nº 05

*Fonte: Arquivos da empresa.

Apresenta uma curva de venda positiva e crescente como pode ser demonstrado no gráfico abaixo em um histórico de sete anos

Gráfico de crescimento nas vendas, Makenji – 1996 – 2002.

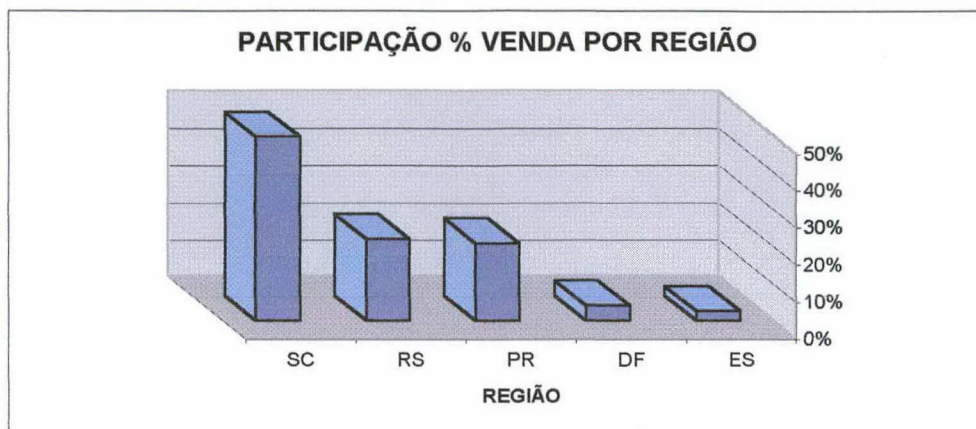
Nº 06



*Fonte: Arquivos da empresa.

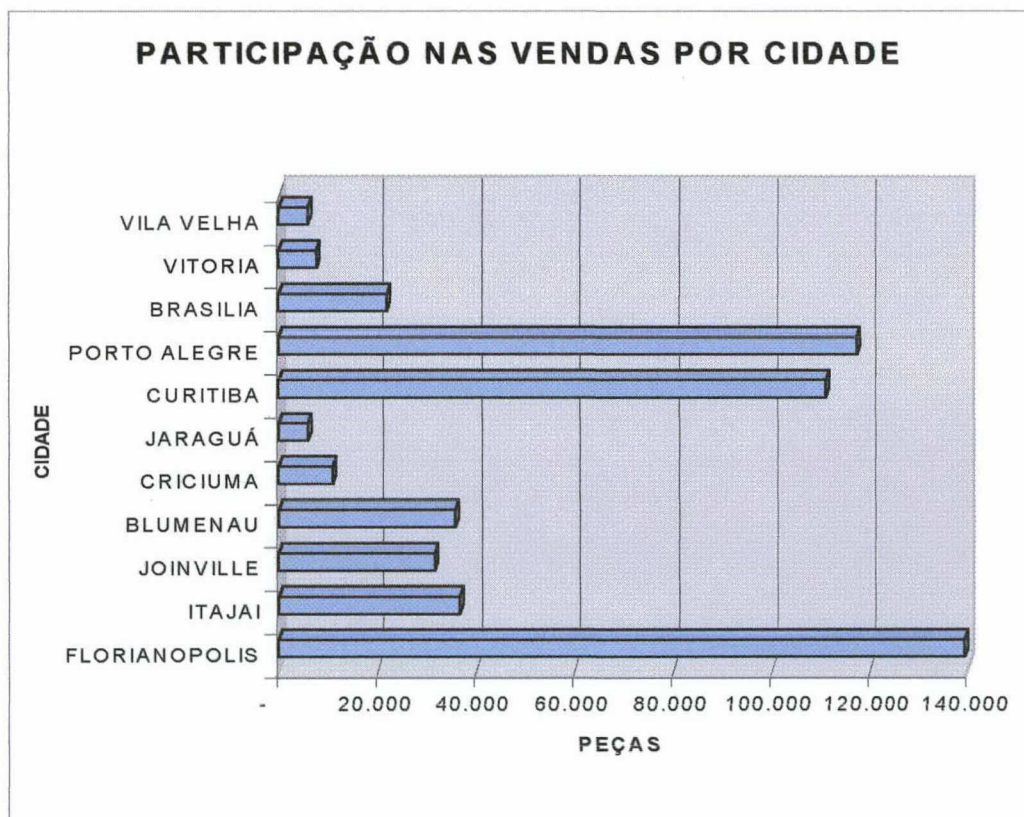
A Makenji, que inicialmente atuava da região metropolitana da grande Florianópolis, passa a atuar em outras regiões brasileiras, principalmente na região sul do país, buscando uma maior demanda, visto que a demanda local já estava sendo suprida pelas lojas existentes no município. A necessidade de clientela com maior poder aquisitivo junto as grandes capitais também pode ser considerado fator motivador da expansão de seus negócios.

Em 2002, a empresa atua no estado de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Distrito Federal e Espírito Santo.

Gráfico por região de atuação, Makenji – 2002.**Nº 07**

*Fonte: Arquivos da empresa.

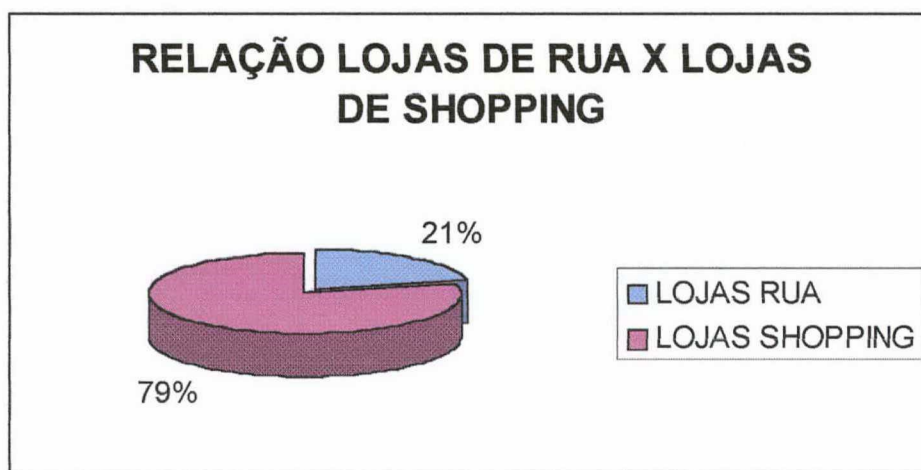
Devido ao maior número de lojas e maior tradição em relação ao público local, a cidade de Florianópolis lidera o ranking de vendas, seguida das capitais Porto Alegre e Curitiba.

Gráfico por cidade de atuação, Makenji – 2002.**Nº 08**

*Fonte: Arquivos da empresa.

Assim como grande parte do comércio varejista, a Makenji nos anos 90 destinou seus investimentos em unidades de grandes centros comerciais ou shopping centers nas principais cidades do sul e em outras regiões que apresentavam condições favoráveis a novos investimentos na área de vestuário. A concentração de elevado nível de demanda nesses locais é responsável pelo deslocamento das unidades de venda da empresa das ruas para os shoppings.

Gráfico Relação Lojas de rua X Shoppings, Makenji – 2002. N° 09

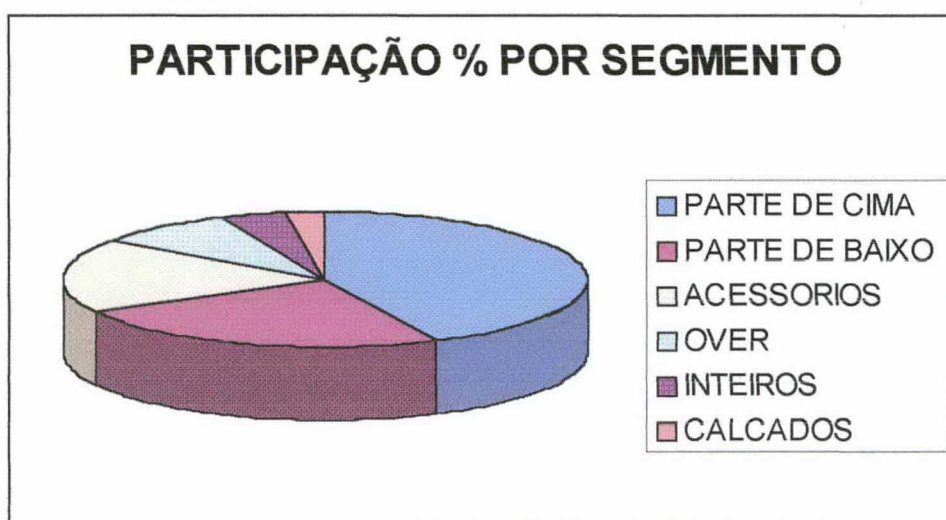


*Fonte: Arquivos da empresa.

A empresa comercializa diversos artigos em sua rede de lojas, possibilitado pela relação de parceria para com seus fornecedores. O segmento de artigos ligados a parte de cima são o de maior expressão na empresa, mais especificamente blusas e camisas que juntos são responsáveis por 23% das vendas totais. A seguir pode-se analisar o percentual de participação por segmento em relação ao total vendido na linha.

Participação nas vendas por faturamento e segmento, Makenji 2002. N° 10

SEGMENTO	PARTICIPAÇÃO %
PARTE DE CIMA	42,98%
PARTE DE BAIXO	23,91%
ACESSORIOS	18,06%
OVER	8,70%
INTEIROS	3,81%
CALCADOS	2,54%
Total Global	100,00%

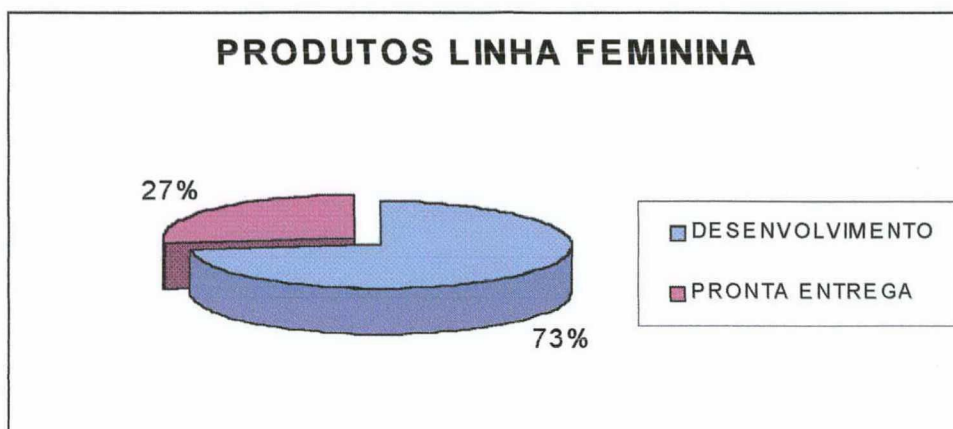


Fonte: * Arquivos da empresa

Apesar da grande maioria dos produtos serem desenvolvidos pela empresa em parceria com seus fornecedores, existem produtos complementares que atendem as alterações no nível de demanda, como é o caso da pronta entrega¹, na qual não leva a marca Makenji e sim a marca do fornecedor. A linha masculina não apresenta pronta entrega, mas a linha feminina apresenta cerca de 27% de seu estoque na forma de pronta entrega, como demonstrado a seguir:

¹ O estoque da empresa é composto por produtos de marca própria, produtos de grife, na forma de representações, além das denominadas prontas entregas que são artigos comercializados com a marca do fornecedor. Estes produtos não são produzidos nos moldes definidos pela empresa, são produzidos pelos fornecedores para atender a uma demanda de empresas menores. Como no segmento feminino é necessário obter-se novidades quase que semanalmente, os artigos de pronta entrega são adquiridos para suprir alterações na demanda e diversificar em curtíssimo prazo o mix de produtos comercializados nas lojas.

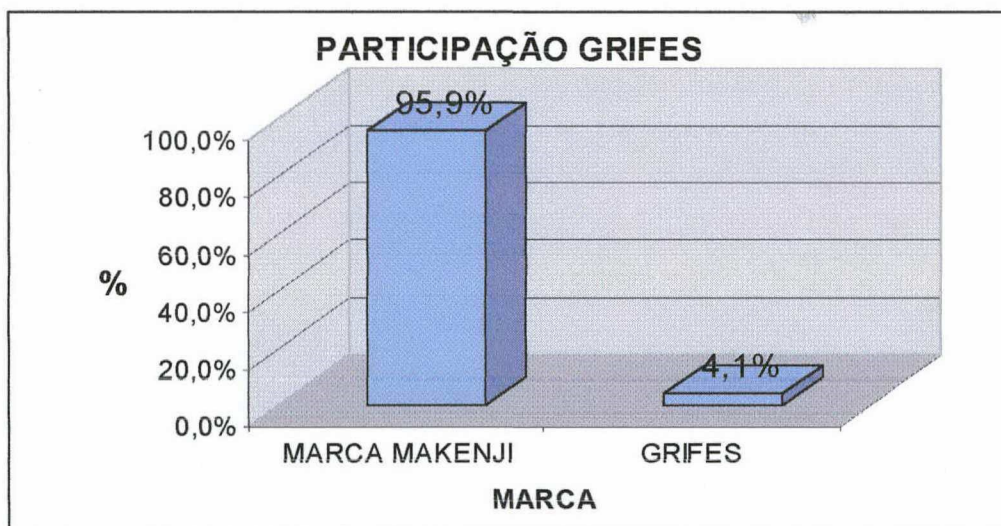
Gráfico de participação no faturamento total por linha, Makenji 2002. Nº 11



*Fonte: Arquivos da empresa.

Paralelamente à comercialização da marca Makenji, surgem marcas com menor volume de produtos, mas com certa diferenciação, as denominadas **Grifes** (Zoomp, Ellus, Opera Rock), que atendem consumidores dos mais variados estilos.

Gráfico de participação no faturamento por grife, Makenji 2002. Nº 12



*Fonte: Arquivos da empresa.

4.2. O Processo de Produção e Comercialização

A empresa Makenji, de acordo com a teoria elucidada nos capítulos anteriores a respeito da reestruturação organizacional, focaliza grande parte de seus esforços nas suas competências centrais, de acordo com o mercado na qual atua.

Os departamentos como de marketing, logística, compras, design e estilo são desenvolvidos dentro do ambiente da empresa, pois esta considera estes elementos chave para a consolidação das vendas.

O processo produtivo em si se apresenta totalmente terceirizado, onde apenas a última etapa, a estocagem, é realizada no interior da empresa, de onde será distribuída para as lojas por frota também terceirizada.

A partir da análise do departamento de compras e estilo é iniciado o processo produtivo com a aprovação das peças piloto² que serão produzidas na próxima coleção (verão e inverno). O departamento de design e estilo é composto por três profissionais da área de moda, responsáveis pela informação à respeito das novas tendências de estilos de roupas e acessórios que serão lançados nas coleções verão e inverno. A estrutura central da empresa está no departamento de compras, composto de um gerente na linha masculina e um na linha feminina, além de 15 gerentes de produto, responsáveis pela escolha dos artigos a serem produzidos, definindo modelos, medidas, cores, tamanhos, grades para compra, bem como a negociação de preços e prazos de pagamento junto ao fornecedor. Cada gerente de produto é responsável por um segmento dentro do setor de vestuário, sendo um responsável pela compra de malha circular, o outro de tricôs, acessórios, sapatos, ternos, entre outros. Esta divisão de atividades contribui para um aprimoramento e ganho de experiência por parte do gerente em seu segmento, de forma a realizar compras mais precisas e eficientes.

² A peça piloto é um modelo único de um artigo produzido nos moldes definidos pela empresa, na qual depois de aprovada, é enviada ao fornecedor para produção dos lotes que podem variar entre 50 á 1000 peças.

A renovação parcial dos estoques é feita semanalmente, de acordo com a cota de compra estipulada pelo gerente da linha, incrementando o mix de produtos das lojas.

Todas as peças devem passar por aprovação do departamento de compras antes de serem produzidas. O processo de escolha envolve os departamentos de compras e design, que utiliza equipe de modelos para avaliar os artigos potenciais a serem produzidos.

Mediante aprovação da peça, inicia-se a relação entre empresas. Empresas produtoras de tecidos são contratadas para produção de matéria-prima necessária no setor de vestuário.

A próxima etapa do processo terceirizado de produção consiste na subcontratação de facções pré-estabelecidas para o corte e a montagem das peças.

Da mesma forma, as etiquetas personalizadas da empresa que serão anexadas as peças são produzidas por empresa especializada. Após são enviadas em tempo viável as facções para serem colocadas.

A etiqueta de código de barras denominada TAG é composta pelo preço do produto, além das características básicas da peça na forma de legenda para identificação do produto. Esta é enviada pelo centro administrativo da empresa situado na cidade de Florianópolis para as facções, juntamente com instruções de cores, tamanhos e divisões de grade por loja. A etiqueta TAG também é produzida de forma terceirizada, sendo apenas impressa pela empresa.

Os aviamentos necessários para a confecção das peças também são terceirizados e, pelo fato de serem personalizados, geram grande relação entre as empresas contratante e contratada, proporcionando uma quase renda aos sujeitos que compõem a cadeia produtiva.

Todas as etapas do processo produtivo dos artigos são acompanhados pelos respectivos gerentes de produtos, para garantir que estes sejam produzidos nos moldes estipulados pelos contratantes.

Podemos perceber agora que, ao final do processo produtivo, todos os elementos são agrupados nas facções onde saem produzidos, etiquetados, embalados e distribuídos por loja, poupando a empresa de várias etapas do processo.

A empresa segue hoje exemplos como o da Nike, que terceiriza toda sua produção e focaliza seus esforços em trabalho de propaganda. Podemos também citar o caso da Hering têxtil, que atualmente não produz mais tecidos para a fabricação das peças e as terceiriza, desverticalizando seu processo produtivo.

Com alto volume de compra por parte da empresa a relação com seus fornecedores permite o aumento de sua flexibilidade e poder de barganha com os membros da cadeia produtiva.

4.2.1 A Comercialização

De um total de 48 lojas, 26 lojas atendem ao público feminino e 22 ao público masculino. A empresa realiza estudos dentro do departamento de logística para definição do volume e características de produtos a serem enviados as lojas, de acordo com seu tamanho físico, desempenho nas vendas, o mercado consumidor na qual atende, situação climática, dentre outros. As lojas são padronizadas e compostas por vendedores, estoquistas, caixas de crediário, bem como um gerente e um subgerente, com grande autonomia para tomada de decisões junto a sua loja, visto a distância entre alguns pontos de venda e a administração central. Para contratação de gerentes de loja é realizado seleção e treinamento de gerentes trainee por um período que pode variar de dois á três anos até assumir a gerência em uma loja. A empresa atualmente busca a melhoria na gestão dos processos ligados ás lojas através da Fundação Dom Cabral (PAEX), gestora da empresa no que se diz respeito á redução de

custos dentro da área da loja, técnicas de venda ao consumidor, melhorias na estrutura para atendimento ao cliente, criação de indicadores de desempenho, etc.

4.3. A Concorrência e as Estratégias Competitivas da Empresa

O ambiente concorrencial na qual está inserida a empresa é muito abrangente. O grande volume de pequenas e médias empresas, em alguns casos informais, tornam o setor altamente dinâmico e diversificado. Diferente da estratégia adotada pelas pequenas empresas do setor que buscam vantagens competitivas via redução da margem de lucro, a Makenji se utiliza de investimentos ligados a diversificação e qualidade do produto, através da implementação de departamentos de controle de qualidade e constantes pesquisas a respeito das mudanças nos hábitos e costumes dos consumidores. Outra estratégia competitiva da empresa é a implementação de prazos de pagamento flexíveis, sem o acréscimo de juros ao cliente. Embora a empresa não busque estratégias de concorrência via preço, a atratividade e facilidade do crediário, gera aumento significativo no número de clientes. Estatísticas realizadas pela empresa dão conta de que 79% dos clientes utilizam formas parceladas de pagamento. As concorrentes no setor vão desde de as empresas com marca própria³, até as chamadas franquias, que competem no mercado via diferenciação do produto, principalmente através do marketing e publicidade.

³ Pode-se definir como empresas que atuam com marca própria aquelas que independente do processo produtivo ser interno ou externo, comercializam produtos exclusivos e com características próprias, traçando um perfil para identificação pelo consumidor.

4.4. Aplicação do Modelo de Análise

4.4.1. As Competências Centrais da Empresa

A empresa tem seu foco de atuação centrado em atividades de marketing, logística comercial e compras/design.

- **Design e Compras:** por possuir marca própria, a empresa busca constantemente a atualização das novas tendências da moda, através de viagens internacionais. A diversificação dos artigos vendidos também funcionam como instrumento de vantagens competitivas, visto que a empresa atua em diversos segmentos como roupas, acessórios, sapataria, bijuterias e atualmente perfumes. Para tanto a empresa conta com equipe de estilistas na área de desenvolvimento de produto.
- **Marketing** – A atividade de marketing e publicidade torna-se uma das ferramentas mais importantes para competitividade no setor. Assim constantes campanhas publicitárias são organizadas no decorrer de cada coleção, através de um departamento de marketing interno à empresa, bem como o visual merchandising e o departamento de vitrines. A utilização de outdoors e mais recentemente de busdoors, bem como participações em campanhas ligadas à comunidade são atividades desenvolvidas pela empresa através deste departamento.
- **Logística Comercial** – Dentro do setor de vestuário pode-se dizer que a empresa apresenta um departamento de logística bem desenvolvido, com atividades ligadas a transporte e distribuição de produtos, bem como processos para melhoria das rotinas já existentes na empresa. A Makenji através deste

departamento aperfeiçoou o sistema de transferência e abastecimento automático de produtos, pioneiro no Brasil neste setor. Este permite a transferência de produto de uma loja para outra de acordo com a venda, de forma que o produto fique fora da área de venda o menor tempo possível, estando no local correto, no momento correto.

4.4.2. A Escolha das Atividades

A empresa terceiriza grande parte de suas atividades que vão desde o departamento de contabilidade até o processo produtivo. Atividades terceirizadas como contabilidade, transporte de produtos e tecnologia visam a redução dos custos operacionais da empresa, bem como a economia com gastos de pesquisa e desenvolvimento.

No que diz respeito à concepção do produto, a maioria das atividades possuem relação entre redes de fornecedores, que vão desde a aquisição dos tecidos, corte, montagem, até distribuição do produto em sua rede de lojas. Atualmente a empresa comercializa em média 1 milhão de peças por ano neste sistema de parceria com seus fornecedores, sem que haja excesso de demanda, refletindo a alto grau de flexibilidade existente na comercialização de seus produtos.

4.4.3. Os Objetivos da Empresa com Terceirização

A terceirização em áreas internas à empresa busca basicamente a redução dos custos operacionais da empresa, visto que a redução do quadro de pessoal, bem como os encargos trabalhistas não pagos a terceiros. A redução dos níveis hierárquicos da empresa também

corresponde a melhorias em relação a custos, visto a redução do número de departamentos e cargos de chefia.

Os objetivos da empresa ligados ao processo produtivo buscam principalmente um maior grau de flexibilidade de acordo com as variações na demanda por seus produtos e a mudança nos gostos dos hábitos dos consumidores. O alto volume de negociações entre a empresa e sua rede de fornecedores possibilita vantagens competitivas para a empresa como: a possibilidade de devolução do produto caso apresente giro ruim; a isenção de prejuízo da empresa caso o produto apresente defeito, estando o fornecedor comprometido com a emissão de laudos e se responsabilizando pelas trocas; a flexibilidade nos prazos de pagamento; a possibilidade de comercialização de produtos “consignados”; troca de grades de produtos de acordo com a venda, ocorrendo trocas de tamanhos, cores e modelos.

Outro objetivo buscado com a terceirização das atividades seria a melhoria na qualidade do produto sem custos adicionais com desenvolvimento de novas formas de produção, deixando estes custos para seu fornecedor. O ganho de qualidade do produto surge através do aumento da concorrência dos membros que compõe a rede de fornecedores, visto que todos competem via preço e qualidade para abastecimento da empresa contratante.

4.4.4. As Modificações Necessárias para a Adoção da Terceirização

Com a formulação de marca própria e o desenvolvimento de uma rede de fornecedores, a empresa necessitou desenvolver instrumentos que permitissem o controle das atividades terceirizadas. A criação de um rigoroso controle de qualidade para avaliação das mercadorias produzidas neste sistema de rede é de fundamental importância para o objetivo que a empresa busca alcançar com a terceirização. Ao final de cada processo produtivo, os

artigos produzidos passam por avaliação de controle de qualidade interno à empresa, para garantir a qualidade do produto que será comercializado.

Como a maioria dos fornecedores atua no sudeste do país, houve a necessidade de criação de um estoque na cidade de São Paulo que serve de ponte para interligação entre os fornecedores e a administração central situada em Florianópolis. O aumento de espaço físico no estoque também foi necessário para a implementação da terceirização.

O desenvolvimento de departamentos dentro da administração central da empresa para o monitoramento das atividades terceirizadas também ocorreu nas áreas financeiras, fiscais e de recebimento de produtos.

4.4.5. Os Fornecedores

Devido a grande diversidade de produtos na qual comercializa e a necessidade de atualização semanal do mix de produtos das lojas, torna-se fundamental manter grande volume de relações com fornecedores no processo produtivo. Atualmente a empresa mantém relações comerciais com mais de mil fornecedores entre produtores de matérias-primas, mão-de-obra, etiquetas, transporte e distribuição, aviamentos, embalagens, dentre outros.

O processo decisório para a escolha dos fornecedores envolve fatores como o preço, qualidade dos produtos, prazos de pagamento, bem como solidez e confiabilidade no parceiro potencial. A avaliação da variável preço do fornecedor é importante para a definição do valor a ser praticado na comercialização do produto na sua rede de lojas, em uma relação inversamente proporcional à margem de lucros. O preço praticado é definido pelo gerente de produto, sendo este submetido mensalmente a uma avaliação de nível de markup e taxa média de lucros na forma de relatórios gerenciais formulados pela empresa. No início da coleção os

gerentes das linhas informam metas e limites a serem seguidos pelos gerentes de produto, de forma a serem avaliados quanto ao desempenho de seus artigos.

A negociação de prazos de pagamento flexíveis é também importante fator no processo decisório para escolha dos fornecedores, pois quanto maiores os prazos, menores os riscos quanto à incerteza nas vendas. O produto terá uma maior cobertura de dias para venda, quanto maior for o prazo para quitação dos valores dos contratos.

A qualidade nos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores tem papel importante na formação do perfil da empresa frente ao mercado consumidor, aumentando a satisfação dos clientes e reduzindo o volume de trocas e reclamações. Para tanto a empresa promove cursos e palestras de capacitação, bem como avaliações mensais dos fornecedores na qual possui relações comerciais.

Elementos como a idoneidade, confiabilidade e transparência da empresa contratada são fundamentais para a efetivação de um processo de terceirização, visto a grande troca de informações entre a empresa contratante e seus fornecedores com relação a preços praticados, markup e informações a respeito de tendências de moda e cores no setor. Pode-se medir o grau de confiabilidade da empresa para com seus fornecedores através de indicadores, como o tempo de permanência da relação entre empresas. Utilizando a empresa Makenji como modelo de análise pode-se perceber alto grau de rotatividade dos fornecedores em alguns segmentos do setor como de roupas femininas, principalmente tricôs, malhas e a linha underwear, podendo ser explicado pela necessidade de um maior nível de diversificação dos produtos nestes segmentos, onde principalmente o público feminino busca novidades para consumo. Por outro lado, outros segmentos como acessórios, calçados e a linha masculina social apresenta baixíssimo grau de rotatividade dos fornecedores, explicado principalmente pela necessidade de alto grau de especialização por parte do fornecedor para produção dos artigos ligados a estes segmentos. Isso também ocorre com os fornecedores de matéria-prima

e insumos à produção, como os de aviamentos exclusivos da marca. Dessa forma a empresa busca manter relações regulares com estes fornecedores.

O acompanhamento do processo produtivo junto ao fornecedor é de responsabilidade do gerente de produto, na qual firma contratos por lotes de produtos comprados através de documento formal, na qual deve conter o preço por lote, a descrição dos artigos, os prazos de entrega e condições de pagamento, bem como todas as exigências já citadas da empresa contratante. O desenho do modelo, medidas e cores dos artigos são inseridos em anexo pelo gerente de produto para seus fornecedores. O não cumprimento dos contratos como estipulado pode resultar no não recebimento do produto por parte da contratante.

4.4.6. Os Problemas Encontrados

A Makenji, a exemplo de muitas outras empresas, deparou-se com alguns obstáculos ao optar por repassar algumas de suas atividades à terceiros. O grande número de empresas informais no setor é fator condicionante de uma série de problemas ao se adotar o processo. A dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada para atender os padrões da empresa e o não cumprimento dos prazos estabelecidos nos contratos estão entre os principais problemas encontrados na formação de uma rede de fornecedores. Além disso, a falta de profissionalismo, idoneidade e credibilidade do contratado podem ser considerados como problemas enfrentados no setor. Problemas ligados ao não cumprimento dos prazos geram redução nas vendas, visto que todos os artigos são comprados com datas planejadas para recebimento em períodos onde a venda é mais expressiva. Problemas ligados à má qualidade dos serviços prestados geram insatisfação dos consumidores, resultando no aumento do volume de trocas realizadas nas lojas, redução na margem de lucros e como consequência perda do cliente.

4.4.7. Os Resultados Obtidos com a Terceirização e o Impacto sobre a Capacidade Competitiva

A seguir estão relatados os principais resultados obtidos pela empresa, em função da sua decisão favorável à implantação do processo de terceirização. Nota-se que a Makenji conseguiu, apesar das dificuldades, obter resultados importantes, como a redução dos custos fixos, a maior competitividade através da focalização, maior produtividade e lucratividade, bem como a redução do número de reclamações dos clientes.

a) Redução dos Custos fixos

Ao analisar a redução de custos com a terceirização no mercado de vestuário deve-se estar ciente de duas premissas: como foi exposto no capítulo III, no mercado de vestuário sempre existiu certo nível de terceirização ou divisão das atividades. Dessa forma para analisarmos a redução de custos devemos pressupor certo nível de terceirização com relação ao processo produtivo. De igual forma devemos levar em consideração o desenvolvimento e crescimento da empresa, criando indicadores para análise dos resultados.

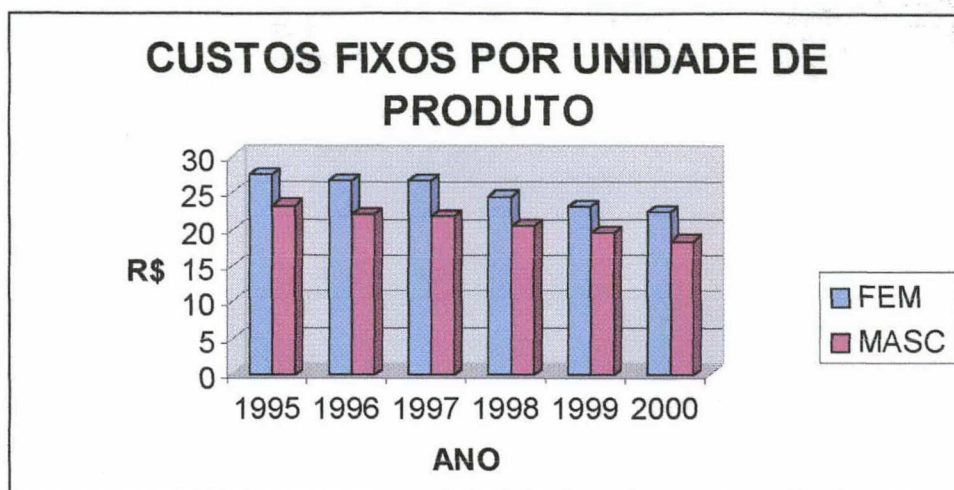
No modelo de análise a redução dos custos fixos ocorre na área funcional da empresa, com diminuição no quadro de funcionários principalmente em setores com atividades de estocagem, etiquetagem, transporte e distribuição. Com a redução do quadro de funcionários nestes setores, outras áreas como de marketing e logística receberam mais recursos para pesquisa, planejamento e publicidade, foco central da empresa.

Junto à redução dos custos fixos da empresa na área funcional, a redução dos custos com equipamentos e tecnologias para execução dessas tarefas é evidente, visto a economia em gastos com frota veículos, combustíveis, equipamentos para etiquetagem e embalamento.

Pode-se obter um índice para avaliação quanto a essa redução (aumento) através da divisão do montante total de custos fixos da empresa pelo número de unidades produzidas em intervalos temporais.

Gráfico de Custos, Makenji – 1995 – 2000.

Nº 13



Fonte: Dados da empresa

Os valores acima representam a relação dos custos por unidade de produto em escala temporal. Os valores foram ajustados com base no índice do INPC da fipe em cada período proposto.

b) Evolução nas Vendas

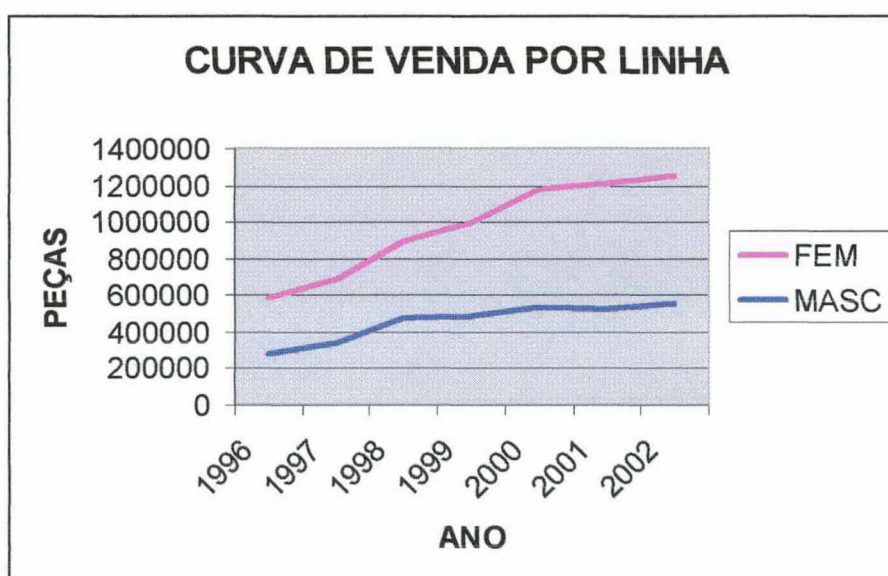
O ganho de eficiência e capacidade de resposta às mutações do mercado, é o que permite uma terceirização eficiente, gerando um aumento na capacidade competitiva da empresa, por meio do aumento de sua participação nas vendas do setor. Estas vantagens frente ao concorrente são adquiridas da relação de parceria com seus fornecedores através de redução de custos por parte do fornecedor quando o produto apresenta giro ruim, bem como a flexibilidade dos prazos, possibilidade de devolver produtos ou aceitá-los de forma consignada, além da possibilidade de suprir a um aumento repentino na demanda por certos produtos em produção no fornecedor. O aumento da diversificação dos produtos

comercializados através da terceirização também é considerado fator condicionante de vantagens competitivas.

Pode-se avaliar o aumento da competitividade da empresa através de seu nível de participação no setor. Como o mercado de vestuário apresenta um alto nível de informalidade, estatísticas quanto à participação das empresas nas vendas acabam sendo distorcidas. Dessa forma pode-se avaliar sua participação através da relação crescimento em vendas por regiões.

Gráfico crescimento em vendas, Makenji - 1996 - 2002.

Nº 14



Fonte: Dados da empresa

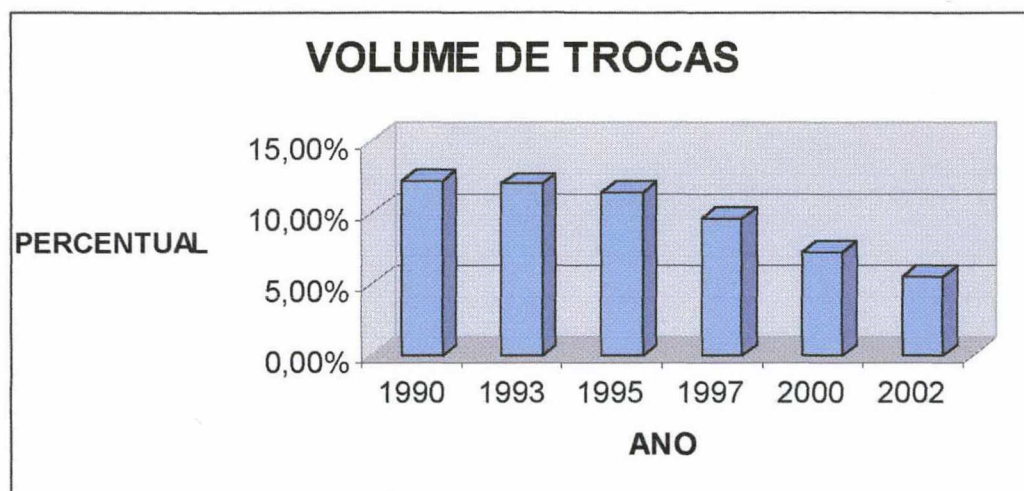
Redução do volume de reclamações do cliente

A exigência da empresa para com seus fornecedores em relação à qualidade dos produtos que comercializa ocasiona em uma redução do volume de reclamações devido à insatisfação dos clientes com a prestadora do serviço. A implementação de um controle de qualidade no ambiente da empresa também pode ser fator condicionante da redução no volume de reclamações. O Aumento da satisfação do cliente pode ser considerado elemento

primordial para o aumento da capacidade competitiva das empresas de vestuário. Pode-se avaliar o grau de satisfação do cliente, bem como a qualidade do produto através do volume de trocas realizadas pela insatisfação do cliente para com o produto. Abaixo é apresentado o demonstrativo da relação venda total e volume de trocas.

Gráfico volume de trocas, Makenji – 1990 – 2002.

Nº 15



* Fonte: Dados da empresa

De acordo com o gráfico acima, a empresa que no início da década apresentava aproximadamente 15% de suas vendas totais na forma de troca, em 2002 reduziu este índice para cerca de 5%, devido principalmente à cobrança junto ao fornecedor por maior qualidade nos produtos que comercializa.

5 CONCLUSÃO

De acordo com os objetivos a que se propôs a pesquisa, pôde-se definir os motivos pelos quais as organizações adotam processos de terceirização de suas atividades, na maioria das vezes devido ao acirramento da competitividade e aos avanços da tecnologia e microeletrônica, como demonstrado no capítulo dois. A utilização da terceirização como instrumento condicionante de vantagens competitivas tem se intensificado em todos os setores, na busca de maior flexibilidade produtiva, redução dos custos fixos, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, entre outros, visando ganhos de eficiência e rapidez de resposta às flutuações da demanda no mercado. Assim como os demais setores da economia, o setor de vestuário e confecções utiliza a terceirização em várias etapas do processo produtivo, de acordo com a fundamentação teórica e os dados levantados no capítulo três. A formação de redes de empresas através da relação entre contratante e contratado no processo de terceirização é analisado junto aos moldes do setor de vestuário, identificando as principais características motivacionais e restritivas a este tipo de atividade. Para a efetivação de um processo de terceirização eficiente deve-se avaliar a tomada de decisão com base em procedimentos de análise como definição das competências centrais da empresa, escolha das atividades a serem repassadas á terceiros, identificação dos fornecedores, de acordo com os objetivos definidos pela empresa. A avaliação do custo de mudança acarretado pela terceirização também deve ser levada em consideração para qualquer tomada de decisão, analisando o volume de modificações necessárias para implantação do processo na organização. Diante deste contexto é analisado o processo produtivo da empresa Makenji, na qual terceiriza grande parte de suas atividades, focando seus esforços em áreas estratégicas, ligadas á logística, design e publicidade, proporcionando ganho de eficiência, aumento da capacidade competitiva, bem como a melhoria na qualidade dos produtos comercializados, redução de custos e crescimento de lucros.

A aplicação do modelo de análise possibilitou a visualização dos objetivos e a identificação das características a cerca da terceirização nas atividades da empresa Makenji, resultando em ganhos de eficiência como a redução do volume de trocas, aumento do volume de vendas e a redução de seus custos fixos, como demonstrado no capítulo quatro. A empresa através da identificação de parceiros ideais para articulação do processo produtivo vem buscando uma maior flexibilidade produtiva, obtendo maior dinâmica competitiva, através da rapidez de resposta á modificações na demanda, o que vem dando resultado em pequenas escalas, visto os problemas enfrentados com a relação entre contratantes e contratados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Manuel S.B. Terceirização: **Parceria e qualidade**. Editora Campus. PMQES. 1996.
- BAL, Maria Madalena. Produção subcontratada e distribuição franqueada: **Estudo de caso Benetton**. UFPR. 1998.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. A Empresa e a Estratégia da Terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, 33(2):6-11, p.6-11, Março-Abril, 1993.
- COSTA, Achyles Barcelos da. Inovações e Mudanças na Organização Industrial. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.21, n.2, p.7-31, 2000.
- COUTINHO, Luciano G. Estudo da competitividade na indústria brasileira: **competitividade na indústria de vestuário**. NEITEC. Campinas. 1993.
- COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João C.(Coord.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994. p. 33-36.
- DAVIS, Frank Stephen. Terceirização e Multifuncionalidade. 2º edição. Editora STS. São Paulo. 1992.
- DIEESE. **Os Trabalhadores frente à terceirização**. São Paulo, nº 7, Mai./93.
- DRUCK, Maria da Graça. Globalização e Reestruturação Produtiva: o Fordismo e/ou Japonismo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2 (74), p.31-47, Abril-junho 1999.
- GARCIA, Odair Lopes. **Avaliação da competitividade na indústria têxtil brasileira**. NEITEC. Campinas. 1994.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no Mundo: **Reestruturação e perspectivas**. NEITEC. UFSC. Set. 2000.
- LACERDA, Antônio C. de. **O Impacto da Globalização na Economia Brasileira**. São Paulo: Contexto, 1998.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização: **Uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 6º edição. Porto Alegre. 1993.
- MARTINS, Renato Francisco. **Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil**. Programa de financiamento do BNDES.
- NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.14, n.4(56), p.7-29, out.-dez. 1994.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**. 5º edição. São Paulo. Editora Global. 1992.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a Integração acabou ?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.4, p.6-15, Out./Dez. 1997.

SUZIGAN, Wilson. A Crise dos Anos 70 e a Necessidade de Reestruturar o Setor Produtivo dos Países Avançados. In: SUZIGAN, W. et al. **Reestruturação Industrial e Competitividade Internacional**. São Paulo: Seade, 1989, p.7-32.